artec
Forschungszentrum
Nachhaltigkeit

Sozial nachhaltiges Handeln in der Online-Kommunikation und -kooperation?

Langzeitliches Homeoffice – Konfliktpotenziale und Lösungsansätze in digitalen Gruppen sowie für deren Leitung.

Forschungsbericht

Sylke Meyerhuber (Hrsg.)

Universität Bremen

artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit
Enrique-Schmidt-Str. 7, 28359 Bremen
www.uni-bremen.de/artec

artec-paper Nr. 228
April 2021
ISSN 1613-4907

Das artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit ist ein interdisziplinäres Zentrum der Universität Bremen zur wissenschaftlichen Erforschung von Fragen der Nachhaltigkeit. Das Forschungszentrum Nachhaltigkeit gibt in seiner Schriftenreihe „artec-paper“ in loser Folge Aufsätze und Vorträge von Mitarbeiter*innen sowie ausgewählte Arbeitspapiere und Berichte von Forschungsprojekten heraus.

Impressum

Herausgeber*in:

Universität Bremen
artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit
Postfach 33 04 40
28334 Bremen
Tel.: 0421 218 61801
Fax: 0421 218 98 61801
URL: www.uni-bremen.de/ artec

Kontakt:

Katja Hessenkämper
E-Mail: hessenkaemper@uni-bremen.de

*Dr. phil. Sylke Meyerhuber (*1964) ist eine Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologin an der Universität Bremen mit Weiterbildung in Systemischer Beratung. In Forschung, Lehre und Beratung seit 1995 tätig, verfügt sie neben ihrer wissenschaftlichen Fundierung über Praxiserfahrung in Organisationsentwicklung, Teamentwicklung, Supervision, Coaching und Weiterbildung. 2010 ehrte die Universität Bremen sie mit dem Berninghausen-Preis für hervorragende Lehre und ihre Innovation. Seit 2011 am artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit tätig, fokussiert sie ihre qualitativen Forschungen auf sozial nachhaltiges Handel in Organisationen.*

Im Rahmen ihres Forschungsprojekts „Identität im Wandel – Prinzipien sozial nachhaltiger Führung und Interaktion in Organisationen“ untersucht sie unterschiedliche Aspekte, die sozial nachhaltiges Handeln in Organisationen befördern können. Stets liegt der Blick auch auf mittleren Führungskräften in Zeiten permanenten Wandels in Organisationen. Es werden so sukzessive Aspekte postmoderner Wandlungsprozesse in Organisationen in ihren Wirkungen auf den arbeitenden Menschen aufgegriffen und ein Beitrag geleistet zu verstehen, was für ein sozial nachhaltiges Handeln in Organisationen bedacht sein will.

Der vorliegende Beitrag ist ein Forschungsbericht, der zusammen mit Studierenden im Wintersemester 2020/21 entstand: Das langzeitliche Homeoffice und die Zusammenarbeit mittels digital vermittelter Kommunikation stellt ein aktuelles Veränderungsthema für Organisationen und Menschen dar. Was bedeutet langzeitliches Homeoffice in Vergleich zum Arbeiten in der Betriebsstätte? Was lässt sich aus der realen Welt in den digitalen Kontext mitnehmen, was geht dabei verloren? Was verändert sich in den Organisationen, Interaktionen und Menschen durch das pandemiebedingt langzeitliche Homeoffice? Diese Fragen betreffen Studierende und Lehrende gleichermaßen, Früchte dieses geteilten Interesses finden sich in diesem Bericht.

Kontakt für Austausch: meyerhuber@uni-bremen.de

Danksagungen der Herausgeberin

Mein Dank gilt dem artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit als einem Ort der Neugierde, des Wachstums und der Erkenntnis. Den Studierenden des Seminars "Soziologie trifft Psychologie: Sozial nachhaltiges Handeln in Organisationen" des Wintersemester 2020/21 vielen Dank für ihre Neugierde und Mitwirkung, insbesondere jenen, die engagiert an diesem Bericht mitgeschrieben haben. Herzlicher Dank gebührt Franz-Herrman Barth und Anna-Lena Kanitz für ihr unermüdliches und differenziertes Peer-Review; ebenso zwei weiteren Peer-Reviewerinnen. Mein Ehemann Dipl. Ing. Werner Wesling unterstützte in technischen Belangen. Katja Hessenkämper in der artec-Verwaltung verwandelte das Manuskript zügig in ein artec-paper, auch ihr vielen Dank!

Sozial nachhaltiges Handeln in der Online-Kommunikation und -kooperation?

Langzeitliches Homeoffice – Konfliktpotenziale und Lösungsansätze in digitalen Gruppen und für deren Leitung.

Inhalt

Kapitel		Seite
	Prolog – Forschungsprojekt und Methodik	**7**
1	**Begriffsdefinitionen** Sylke Meyerhuber	**13**
2	**Strukturelle Voraussetzungen für gute Onlinekommunikation und -kooperation sowie Ergonomie am Arbeitsplatz** Sylke Meyerhuber	**49**
3	**Rechtliche Voraussetzungen für sozial nachhaltige Onlinekommunikation und -kooperation sowie Einordnung des „Homeoffice“** Sylke Meyerhuber	**73**
4	**Identität und Arbeit** Sylke Meyerhuber	**99**
5	**Körpersprache in der videovermittelten Kommunikation** Denise Schimanski & Sylke Meyerhuber	**169**
6	**Raumsprache in der videovermittelten Kommunikation** Nele Schmöckel & *Jette Steinkopf*	**199**
7	**Rapportmanagement in der Kommunikation und Kooperation mittels Videomeetings** Sylke Meyerhuber & Chiara Dernedde	**225**
8	**Vertrauen in videobasierter Kommunikation und Kooperation** Malin Ollenschläger & Sylke Meyerhuber	**265**
9	**Gruppendynamik und Selbsterleben in videovermittelter Kommunikation und Kooperation** Armagan Yol & Yeliz Ayhan	**311**
10	**Gruppendynamik und Führung für eine nachhaltige Kommunikation & Kooperation mittels Videomeetings** Kathleen Hüchting & Dilara Alp	**357**
11	**Macht und Einfluss in der Kommunikation und Kooperation mittels Videomeetings** Sylke Meyerhuber	**387**
12	**Remote Leadership – sozial nachhaltige Führung auf Abstand?** Tilia Främbs, Maide Gündogdu & Sylke Meyerhuber	**451**

Prolog – Forschungsprojekt und Methodik

Sylke Meyerhuber

„There is nothing so practical
as a good theory.“
Kurt Lewin[1]

In diesem Prolog erläutert die Herausgeberin, wie und in welchem Kontext der hiermit vorgelegte Forschungsbericht zustande kam, welche Fragestellungen und welche Inhalte darin bearbeitet werden und welche Methodik zugrunde gelegt ist. Zudem werden die Mitwirkenden vorgestellt. Das Projekt lief vom 3. Nov. 2020-15.2.2021, die Endredaktion der Texte war am 31.3.2021 aggeschlossen.

Seminar„ Soziolgie trifft Psychologie: Sozial nachhaltiges Handeln in Organisationen“ im Wintersemester 2020/21

Ausgangspunkt ist eine Seminiarreihe „Soziolgie trifft Psychologie: Sozial nachhaltiges Handeln in Organisationen“, die ich als Lehrende der Universität Bremen für Studierende der Soziologie anbiete. In einem Seminar dieser General Studies Reihe, welches im Wintersemester 2020/21 stattfand, nahmen sich 16 Studierende, 1 Lehrende sowie 2 Peer-Reviewer der folgenden, für alle Beteiligten drängenden, **Fragen** an:

1. Was bedeutet langzeitliches Homeoffice für die *Menschen*?
2. Wie verändern sich durch langzeitliches Homeoffice sowie digital vermittelte Kommunikation und Kooperation im Arbeitskontext konkret die *Interaktionen* sowie das *Führungsverhalten*?
3. Die Pandemie wirkt aktuell als Treiber der digitalen Transformation sowie mit dem langzeitlichen Homeoffice als Treiber für ortflexible und agile Arbeitsformen. Dies gilt für bis zu einem Drittel aller Arbeitsplätze: wie wirkt sich dies mittelfristig ggf. auch auf *Organisationen*, ihre Prozesse sowie die Art der Zusammenarbeit aus?
4. Im Lichte all dessen natürlich: Inwieweit kann man auch bei langfristigem Homeoffice und in digital vermittelter Kommunikation und Kooperation *sozial nachhaltig Handeln*? Worauf sollte dabei geachtet werden?

Voraus ging eine intensive Diskussion mit Studierenden des Sommersemesters 2020, am Ende des ersten „digitalen“ Semesters an der Universität Bremen infolge der Covid-19 Pandemie. Gemeinsam wurde die Idee geboren, die o. g. Fragen, welche auch unsere eigenen Arbeits- und Interaktionsformen als Studierende sowie Lehrende betreffen, im Folgesemester in den Mittelpunkt zu rücken. Ein drängender

[1] Zitiert nach: Marrow, Alfred J. (1969). The practical theorist. The life and work of Kurt Lewin. New York, London: Basic Books Inc, xiii.

Wunsch war dabei, gemeinsam zu verstehen, was uns gerade widerfährt und auch, was aus entsprechenden Entwicklungen weiter resultieren könnte. Wir hatten den Eindruck, dass „etwas“ verloren ginge im digitalen Setting – obgleich wir auch dort interaktiv gearbeitet haben, mit Plenumsdiskussionen und Kleingruppenarbeit, mit kurzen Inputs unter Einbeziehung der Teilnehmenden, stets mit Sichtbarkeit aller Teilnehmenden, die ihre Kamera darum angeschaltet hielten, usw. Was ist also dieses „Etwas“, das uns gespürt entglitt, wie kann man es fassen? Inwieweit kann es substituiert werden, wo sollte man ggf. auch beginnen, sich Sorgen zu machen? Studierende waren enthusiastisch, das, was sie unmittelbar betrifft, zum Ausgangspunkt ihrer Arbeit im kommenden Seminar-Semester zu machen.

Themenentwicklung als Ausgangspunkt inhaltlicher Analysen

Mit dem Auftrag, das bisherige, bewährte Trainingsseminar um eine Forschungsperspektive zu erweitern, nahm ich als Lehrende den Auftrag an, ein **geeignetes Setting** zu entwickeln, welches Studierenden die Leistungserbringung erlaubt und uns gleichzeitig in machbarem Rahmen von nur 14 Semesterwochen ein Forschungsvorhaben ermöglicht. Als qualitative Sozialforscherin ging es mir darum, zunächst breit angelegt auszuloten, welche **Themen** durch die aktuellen Entwicklungen eigentlich berührt werden, welche in **wissenschaftlichen Theorien** der Psychologie und Soziologie sowie den **Allltagstheorien** aus Subjektiperspektive evident sind. Es wurde notwendig, diese fachlichen Perspektiven zu erweitern um arbeitsmedizinische, arbeitsrechtliche sowie linguistische Themen. Hier die Themen, von denen für unsere Untersuchung ausgegangen wurde:

1. Strukturelle Voraussetzungen
2. Ergonomie am Arbeitsplatz
3. Arbeitsrecht in Hinblick auf Homeoffice
4. Identität und Arbeit
5. Körpersprache
6. Raumsprache
7. Rapportmanagement
8. Vertrauen
9. Gruppendynamik und Selbsterleben
10. Gruppendynamik und Führung
11. Macht und Einfluss
12. Remote Leadership und agiles Arbeiten

Zunächst war dabei nicht klar, welche **Erkenntnistiefe** die einzelnen Themenvorschläge bereithalten würden. Allerdings war es wichtig, so viele Themen zu generieren, dass alle Studierenden auch ihre studienbezogenen Leistung würden erbringen können, und dies in nicht zu großen Gruppen. Als Lehrende trug ich über den Sommer darum Literatur zusammen, die geeignet schien, Einstiege in die gefundenen Themen zu unterstützen und leistete Vorarbeiten, das Material so zu sichten und zu strukturieren, dass sich eine sinnvolle Abfolge für den Erkenntnisfortschritt im Semester ergeben würde.

Es wurde zu Beginn des Vorhabens vermittelt, dass die auf ihren Erkenntniswert für die Fragestellung zu untersuchenden Themen und Fachblickwinkel als **einander ergänzende Ebenen des Sinn- und Fachverstehens** zu lesen sein würden. Es war auch klar, dass sich die Themenfelder vermutlich als unterschiedlich „ergiebig“ erweisen könnten. Alle würden jedoch zur Klärung des formulierten Erkenntnisinteresses beitragen.

Studierende ließen sich gemäß eigener Interessen auf den so eröffneten, **ergebnisoffenen, gemeinsamen Erkundungsraum** ein. Sie übernahmen es, sich in eines der Themenfelder einzuarbeiten, neben der vorgegebenen Literaturbasis weiter zu recherchieren sowie ihre Erkenntnisse in schriftliche und mündliche Beiträge zu kondensieren. Nicht studentisch übernommene Themenfelder wurden von mir als Lehrender selbst bearbeitet, so dass kein Thema wegfallen musste.

Umsetzung in einem integrierten „Trainings- und Forschungssetting“

Alle Seminare der General Studies Reihe sind generell als Trainingssetting für 20 Teilnehmende angelegt. Dies wurde für das Wintersemester 2020/21 um die Forschungsperspektive erweitert. Was bedeutet dies? Normalerweise entwickeln Studierende zu „ihrem“ Thema des Semesters in kleinen Gruppen einen Workshop und dokumentieren diesen (mit wissenschaftlichen Input-Teilen sowie den Ergebnissen der Erarbeitung durch Teilnehmende). Hierzu erhalten sie intensive Unterstützung durch die Dozentin mittels Literaturhinweisen, einer Beratung ihres Workshopskonzepts, einem Feedback nach Workshop-Durchführung, einem Feedback und Hinweisen zur Vorfassung ihrer Dokumentation, welche bis zum Folgeworkshop 14 Tage später vorliegen muss.

Für ein integriertes Trainings- und Forschungssetting wurde der Dokumentationsteil um seine Theorieteile erleichtert und diese der Workshopdokumentation als eigener **Teil 1** voran gestellt. Studierende hatten somit mehr Möglichkeiten, von ihnen erarbeitete Theorien darzulegen. Aber sie mussten einen **systematischen Transfer** auf die Forschungsfragen leisten, wo immer sich dies anbot, und diesen in erkenntnisleitende, d.h. vorläufige **Thesen** münden lassen. Das heißt: wenn ich diese Theorie oder dieses Studienergebnis ernst nehme und auf unsere Fragestellung beziehe, zu welchen logischen Schlüssen führt dies? Und welche Thesen leite ich für die Forschungsfragen daraus ab? Dieser Arbeitsschritt des systematischen Transfers reicht für Studierende weit über bisherige Erfahrungen im Umgang mit wissenschaftlichen Texten hinaus und kostete sie auch Mut. Entsprechend intensiv gestaltete sich die Begleitung der Texterstellung: eine Schreibwerkstatt in Anschluss an jeden Workshop sowie bilaterale Zusammenarbeit am Text und zwei intensive Überarbeitungsschleifen vor dem eigentlichen Peer-Review zeugen von intensiven Lernschritten.

Aufbau der Kapitel und methodisches Vorgehen im Material

Die qualitativ-hermeneutische Ausrichtung, der ich als Forscherin verpflichtet bin, führte zu folgendem **methodischen Vorgehen** in jedem Kapitel des vorliegenden Forschungsberichts. Dabei gehe ich mit Hoff (1992[2]) davon aus, dass alltägliche Vorstellungsmuster ebenso wie wissenschaftliche Vorstellungen ihre Aussagekraft und Wert beinhalten. Methodisch sollten diese **Analyseebenen** jedoch auseinander gehalten werden. So können Erkenntnisse aus beiden Ebenen am Ende einbezogen werden. Darum ist jedes Kapitel wie folgt aufgebaut:

<u>Teil 1: *Wissenschaftliche Theorien und Studien* zu dem Themenfeld</u>
⇨ Präsentation des theoretischen und/oder empirischen Materials.
⇨ Diskussion im Lichte von langzeitlichem Homeoffice, digital vermittelter Kommunikation und Kooperation, für Führung und Selbstführung.
⇨ Ableiten von erkenntnisleitenden Thesen, Denkanstößen oder Fragen, die sich daraus logisch ergeben.
⇨ Abschließende Folgerungen bis dahin

[2] Hoff, Ernst-H. (1992). Arbeit, Freizeit und Persönlichkeit. Wissenschaftliche und alltägliche Vorstellungsmuster. Heidelberg: Asanger.

Teil 2: *Subjektive Theorien* zu Aspekten aus dem Themenfeld (Workshop)
⇨ Erhebung subjektiver Wahrnehmungen und Alltagstheorien zum Thema in Auseinandersetzung mit in der Theorie erarbeiteten Aspekten im *Workshop*setting, d.h. in leitfragengestützten Austausch in Kleingruppen sowie im Plenum.
⇨ Dokumentation aller Schritte und Einsichten aus der Subjektperspektive
⇨ Ableiten von Folgerungen aus der Subjektperspektive auf das Thema

Teil 3: *Übergreifende Schlüsse* aus Teil 1 und Teil 2 für Arbeit und Organisation
⇨ Übergreifende Schlussfolgerungen im Lichte von wissenschaftlichen Theorien und Studien sowie subjektiven Alltagstheorien f*ür das sozial nachhaltige Handeln in Organisationen* für die drei Ebenen der Strukturen, der Interaktionen sowie des Individuums.

Jedes Kapitel enthält diese drei Teile. Das Layout wurde weitestgehend einheitlich gewählt, aber entsprechend den Autorinnen sowie ihren Gegenständen ist es nicht gänzlich uniform, sondern spiegelt eine gewisse Indivdiualität sowie die jeweiligen Erkenntnisprozesse und ihre innere Logik wider.

Workshops in der Praxis als Good Practice Beispiele nutzbar

Im **Teil 2** eines jeden Kapitels findet sich ein **Workshop** von ca. 75 Minuten Dauer dokumentiert. Er enthält Inputteile (grau hinterlegt) und Diskussionsteile sowie Ergebnisse aus Kleingruppenarbeit (farbig hinterlegt) zu Aufgaben um das jeweilige Thema herum.

Die Workshops erlauben uns nicht nur, alltägliche Vorstellungsmuster Beteiligter zum Thema zu erheben. Sie stellen auch Beispiele dar, wie in guter Praxis in Organisationen Beschäftigte über die aufgeworfenen Themen, die im Rahmen des „New Normal“ (Hofmann et al. 2021[3]) mit langzeitlichem Homeoffice sowie digital vermittelter Kommunikation und Kooperation wichtig werden, selbst gemeinsam lernen und reflektieren können. Insofern stellen diese Workshops Handwerkzeug für die Praxis dar.

Der **methodische Hintergrund** des Handwerkzeugs „Workshop“, wie es hier verstanden wird, ist zu erläutern: Basis der hier vorgestellten Workshops ist der Ansatz der **Themenzentrierten Interaktion** nach Ruth C. Cohn (1975[4]). Die psychoanalytisch geschulte Gruppenpädagogin fragte sich, was es ermöglicht, dass Menschen in Gruppe „lebendig“ lernen – in Differenzierung zu Settings eines „toten“ Lernverständnisses, wo eine Person vorträgt und Zuhörende eben nicht auch Teilnehmende sind. „Lebendiges Lernen“ nach Cohn, bei denen alle tatsächlich zu Teilnehmende werden, wird unterstützt durch eine *dynamische Balance* der folgenden Faktoren:

[3] Hofmann, Josephine; Piele, Alexander & Piele, Christian (2021). Arbeiten in der Corona-Pandemie. Leistung und Produktivität im New Normal. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Zugriff: https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/iao-news/arbeiten-in-der-corona-pandemie-folgeergebnisse-leistungen-produktivitaet.pdf

[4] Cohn, Ruth C. (1975). Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Stuttgart: Klett.

1) Stärkung des Einzelnen in der Gruppe,

2) Stärkung des Wir-Gefühls als Gruppe und Austausch untereinander,

3) Bezugnahme auf und Umgehen mit dem jeweiligen Thema,

4) Systematische Bezüge zum „Globe“, den Außenbezügen der Themen und ihrer Dynamik in der real existierenden Welt.

TZI-Graphik aus Meyerhuber 2019[5]: 20

In jedem Workshop wird versucht, dass nicht einseitig einer der im Schaubild erkennbaren Faktoren den Prozess dominiert. Vielmehr wird angestrebt, ein Setting zu kreieren, in dem kurze Inputs, Einlassungen Einzelner, der Austausch untereinander sowie Bezüge in die reale Welt sich sinnvoll abwechseln. Der so entfaltete Lernprozess ist lebendig und anregend für die Beteiligten, auch in der Lehre via Videomeetings. Die Gruppenleitung unterstützt diese Prozesse in der Rolle einer **„partizipativen Leitung“**, die sich ebenfalls mit ihren Blickwinkeln einbringt, aber nicht einseitig den Prozess dominiert. Es wird eine **Diskursethik** des Sprechens auf Augenhöhe bei Anerkennung der unterschiedlichen Rollen kultiviert. So könnnen Perspektivenvielfalt und Erfahrungen aller Teilnehmenden erlebbar in der Gruppe geteilt werden und wirken bereichern für alle Mitglieder (näheres dazu vgl. Meyerhuber 2019).

Die Mitwirkenden in verschiedenen Rollen

Viele Teilnehmenden haben an diesem Forschungsbericht aktiv mitgewirkt und mitgeschrieben. Franz Hermann Barth und Anna-Lena Kanitz beförderten in einem kritischen und konstanten **Peer Review** Prozess den Entstehungsprozess aller Texte erheblich. Als **projektiverantwortliche Forschende** und Lehrende habe ich zuvor je Text zwei intensive Überarbeitungsschleifen mit den Autor*innen durchgeführt. Viele der Texte habe ich selbst geschrieben, selbst wenn ich die Workshopdurchführung an Studierende abgab (jene ohne einen schriftlichen Leistungsanteil). Es musste mit Augenmaß geprüft werden, wer wieviel leisten kann, in welchem Semester Studierende sich befinden, usw. So gab es unterschiedliche Unterstützungsgrade.

Hier alle **studentischen Autor*innen sowie ggf. ihre Partner*innen** ohne schriftlichen Leistungsanteil (im Text kursiv), mit denen gemeinsam sie ihre Workshops entwickelt und durchgeführt haben, in alphabetischer Reihenfolge:

Dilara Alp, Yeliz Ayhan, Chiara Dernedde, *Sima Fard Joo Hini*, Tilia Främbs, Maide Gündogdu, Kathleen Hüchting, Malin Ollenschläger, *Aran Saeed*, Denise Schimanski, Nele Schmöckel, *Jette Steinkopf*, Armagan Yol und *Riham Zeineddine*.

Wir wünschen neugierigen Leser*innen aus Wissenschaft, Beratung, Managagement, Führung, Interessenvertretung sowie als Beschäftigte*r sowi natürlich interessierten Privatmenschen vielfältige Erkenntnisse und Aha-Erlebnisse beim Lesen. Unsere Texte sind als Ideensammlung, Augenöffner und für Denkanstöße gedacht. Sie sind nicht perfekt – die Ergebnisse jedoch im Angesicht der Erarbeitungszeit durchaus von nur 18 Wochen beeindruckend. Wir denken, sie leisten einen wichtigen **Bei-**

[5] Meyerhuber, Sylke (2019). Theme-Centered interaction for educating future leaders. Applied social psychology for teaching academics to act socially sustainably in organisations. In Sylke Meyerhuber, Helmut Reiser, Matthias Scharer (Eds.), Theme-centered interaction in higher education. London, New York: Springer Nature, 3-56.

trag für das Bedürfnis einer Klärung, was sich – gerade jetzt und hier und für uns alle – ändert in der Gesellschaft und im Arbeitsleben. Sie öffnen die Augen dafür, wo politisch und strukturell nachgearbeitet werden muss, was sich im digitalen Raum an der Führung von Gruppen ändern muss und wo in individueller Selbstfürsorge anders und verstärkt Obacht zu leisten ist. Es wird ein Stückweit deutlich, was konkret zu tun ist, will man auch im Lichte von langzeitlichem Homeoffice und in digital vermittelter Kommunikation und Kooperation „sozial nachhaltig Handeln“!

Wir haben viel in den nur 18 Wochen umfassenden Entstehungsprozess dieses umfänglichen Forschungsberichts gelernt. Wir hoffen, Ihnen als Leserin und Leser wird es ebenso gehen!

Dr. Sylke Meyerhuber
als Leiterin des Projekts, Mitautorin sowie Herausgeberin des Forschungsberichts

artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen, am 31.3.2021

Referenzen

Cohn, Ruth C. (1975). Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Stuttgart: Klett.

Hoff, Ernst-H. (1992). Arbeit, Freizeit und Persönlichkeit. Wissenschaftliche und alltägliche Vorstellungsmuster. Heidelberg: Asanger.

Hofmann, Josephine; Piele, Alexander & Piele, Christian (2021). Arbeiten in der Corona-Pandemie. Leistung und Produktivität im New Normal. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Zugriff: https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/iao-news/arbeiten-in-der-corona-pandemie-folgeergebnisse-leistungen-produktivitaet.pdf

Marrow, Alfred J. (1969). The practical theorist. The life and work of Kurt Lewin. New York, London: Basic Books Inc, xiii.

Meyerhuber, Sylke (2019). Theme-Centered interaction for educating future leaders. Applied social psychology for teaching academics to act socially sustainably in organisations. In Sylke Meyerhuber, Helmut Reiser, Matthias Scharer (Eds.), Theme-centered interaction in higher education. London, New York: Springer Nature, 3-56.

Kapitel 1

Begriffsdefinitionen

Homeoffice, Kommunikation, Kooperation, sozial nachhaltiges Handeln

Sylke Meyerhuber

Leitfragen

- Wie sind die Begriffen Onlinekommunikation und –kooperation konkret für das Forschungsprojekt zu fassen: Online / Kommunikation / Kopperation?
- Was wäre „gute“ Onlinekommunikation und -kooperation?
- Welche Definition für sozial nachhaltiges Handeln liegt zugrunde?

Einleitend sind die im Titel dieses Forschungsberichts genannten Bestandteile, auf die sich alle Teile des Forschungsberichts ja zu beziehen haben, für ein **geteiltes Grundverständnis** zu definieren: *„Sozial nachhaltiges Handeln in Onlinekommunikation & -kooperation? Konfliktpotenziale und Lösungsansätze in digitalen Gruppen und für deren Leitung“*: dies betrifft sowohl die Ausgangssituation langfristig mit Onlinekommunikation und -kooperation zu gestaltender Arbeit angesichts von Covid-19 bei erzwungenem Arbeiten von Zuhause. Zum anderen betrifft es den normativen Anspruch, dass auch in dieser Situation weitest möglich sozial nachhaltig gehandelt werden sollte, auch und vielleicht gerade während antisoziale, physisch distanzierende Handlungspraktiken zwischen Menschen kultiviert werden (müssen). Während Teilthemen auf mögliche Konfliktpotenziale und auch Lösungsansätze für Gruppen und deren Leitung genauer eingehen, sind die rahmenden Begriffe einleitend zu definieren. Hierum geht es im einleitenden ersten Kapitel.

1 Definition Onlinekommunikation und-kooperation – das Anwendungsbeispiel Videomeeting

Unter den pandemischen Bedingungen arbeiten in 2020 weit mehr Menschen als zuvor von ihren Privaträumen aus. Vorläufig nennen wir diese – zu späterem Zeitpunkt rechtlich und logisch zu spezifizierende – Form des Arbeitens Homeoffice. Um von zu Hause aus zu arbeiten, gilt **Bildschirmarbeit** als das vorrangige Medium (hiervon abzugrenzen wäre rechtlich bspw. die Heimarbeit als eher gewerktätige Arbeitsform, vgl. Kap. 2). Ein Teil dieser am Computer zu leistenden Arbeit besteht in der jeweiligen Aufgabenerfüllung selbst (Bildschirmeingaben, Berechnungen, Texterstellung, Programmierung, etc.).

Für viele Beschäftigte kommen daneben neue Anforderungen an die **Kommunikation und Kooperation** aus dem Homeoffice heraus hinzu. Da man sich nicht persönlich treffen kann, sind diese Online zu organisieren. Auch bisher schon fand ein Teil der arbeitsbezogenen Kommunikation bspw. mittels E-Mail und telefonisch statt, auch Telefonkonferenzen sind v.a. in der internationalen Kooperation üblich geworden. Sowohl wichtige als auch informelle Gespräche fanden jedoch vorwiegend Face-To-Face statt; wo nötig auf Basis von Dienstreisen[6]. Bundesanstalt für Arbeits-

[6] Statista (Graefe, L. 28.9.2020) schreibt: „Im Jahr 2019 wurden insgesamt rund 195 Millionen Geschäftsreisen von Mitarbeitern deutscher Unternehmen durchgeführt. Damit ist die Anzahl der Reisen gestiegen, die Anzahl der Übernachtungen auf Geschäftsreisen hat sich dagegen im Vergleich zum Vorjahr mit rund 72,5 Millionen nicht geändert. Somit handelte es sich bei rund 60 Prozent aller Geschäftsreisen deutscher Unternehmen um Tagesreisen.“ Zugriff 15 Nov 2020: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/72112/umfrage/anzahl-der-geschaeftsreisen-seit-2004/

schutz und Arbeitsmedizin (2020b: 5): „Mehr als ein Drittel der Beschäftigten (36%) sind von Dienstreisen betroffen, 10 % davon mehrmals im Monat. Bei 28 % der Beschäftigten kommen auch Auswärtsübernachtungen vor, bei 10 % mehrmals im Monat.“ Durch das Gebot der Einhaltung physischer Distanz[7] in 2020 hat sich diese Art der Kommunikation verschoben auf videobasierte Onlinetools: je nach Kontext bspw. Adobe Connect, Google Hangouts, Go-To-Meeting, BlueJeans, Starleaf, Zoom, Big Blue Button, Web-Ex, Skype, FreeConferenceCall, join.me, TeamViewer, AnyMeeting und weitere Tools werden in weitaus höherem Maße als bisher genutzt, um einander wenigstens sehen zu können, während man für die Zusammenarbeit miteinander spricht[8].

Definition

Es geht uns in diesem Forschungsvorhaben nicht um alle möglichen Onlinemedien (asynchrone Medien wie Blogs, Twitter, Email & Co).

Wir möchten speziell synchronen Technologie als Anwendungsfall annehmen, die es erlaubt, möglichst **weitestgehend** eine persönliche **Im-Raum-Begegnung zu simulieren**, wo man einander zumindest teilweise sieht, direkt miteinander spricht und etwas zusammen tut.

Darum denken wir für unsere Analysen exemplarisch v.a. an die **Nutzung von Videomeetingtools**, wenn wir in unserem Forschungsvorhaben von Onlinekommunikation und -kooperation sprechen.

Kommunikation heißt, in Verbindung zu treten mit dem **Ziel, sich zu verständigen**. Dabei sind Sprechende zugleich Zuhörende und die Gesprächsrollen können wechseln. Sinngebung geht im Sozialkontext in der Regel der Sprache voraus. Entsprechend entstehen durch verschiedene Sprachspiele, Erwartungsstrukturen, Bedeutungsverständnisse etc. dabei schon unter besten Bedingungen Verständigungsbarrieren, so dass nur teilweise von einem geteilten Kode in einer Kommunikation ausgegangen werden darf. Missverständnisse und Nichtverstehen sind wahrscheinlicher, als man es im Alltag erwarten mag. Habermas (1971[9]) reflektiert, warum Menschen sich unter diesen Umständen überhaupt zum Sprechakt durchringen und findet als Antwort den **"kontrafaktischen Vorgriff"**, wonach Menschen nur darum sprechen, weil sie davon ausgehen, dass Verständigung möglich sei. Ohne diese Grundprämisse blieben wir stumm. Habermas (ebd.: 123) konstatiert darum: "Verständigung ist ein normativer Begriff" insofern, dass die Gestaltung einer Kommunikationsbeziehung zum Ziel hat, dass Beteiligte gemeinsam einen Prozess der Deutung gestalten, um zu Verständigung zu finden. "Das Vertrauen der beteiligten Akteure darin, dass eine solche Basis vom Gegenüber gewünscht wird und auch zu erzielen ist, bildet dabei die Voraussetzung jeglicher Kommunikation, auch wenn diese

[7] Problematisieren möchte ich hier nachdrücklich den Begriff des „Social Distancing“. Es muss gerade darum gehen, trotz physischer Distanz die soziale Nähe aufrecht zu erhalten. Hierin tut sich ein nichttriviales Spannungsfeld auf. Die Frage ist, inwieweit Onlinemedien geeignet sind, das Sozialgefüge zu pflegen, auch wenn man sich nicht persönlich begegnen kann. Neben dem WAS ist das WIE sicherlich fast noch ausschlaggebender: welche Nutzungsformen der Onlinemedien unterstützen eine Pflege des Sozialgefüges eher als andere?

[8] Kritische Fragen wie Datenschutz folgen auf dem Fuße und es gibt Streitigkeiten zwischen Arbeitsfähigkeit und Datensicherheit. Einen Überblick über Videokonferenz-Möglichkeiten bietet bspw. We Rock Your Web (2020), Zugriff 24 Nov 2020: https://www.werockyourweb.com/office/communication/video-conferencing/

[9] Habermas, Jürgen (1971). Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz. In: J. Habermas & N. Luhmann, Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie, 1001-141. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

den Beteiligten nicht bewusst ist", schreibt hierzu Meyerhuber (2001[10]: 44). Eben dieses vertrauensvolle Unterstellen stellt laut Habermas (1971: 140) ein normatives Fundament sprachlicher Verständigung dar: "[Es] ist mithin beides: antizipiert, aber als antizipierte Grundlage auch wirksam".

Die Pflege sozialer Beziehungen muss als ein Basisbaustein menschlichen Lebens gelten; Menschen sind biologisch und sozial existenziell voneinander abhängig. Beziehungen sind eine wichtige Quelle sozialer Unterstützung (Golden et al. 2009[11]) sowie zugleich eine wichtige Determinate für die Lebensqualität (Cohen 2004[12]; Helgeson 2003[13]); individuelles Wohlbefinden und Gesundheit hängen in starkem Maße von der Güte der sozialen Beziehungen ab. Seit einiger Zeit findet sich in Studien zur Internetnutzung der transformative Einfluss digitaler Technologien auf die Beziehungspflege (vgl. Kraut et al. 2002[14]; Ellison et al. 2007[15]; Pollett et al. 2011[16]) sowie die Ausformung von Beziehungen (vgl. Morahan-Marin & Schumacher 2003[17]; Mesch & Talmud 2007[18]) kritisch diskutieren.

Wenn Onlinekommunikation und -kommunikation als eine Form der **virtuell angelegten Interaktion** in ihren sozialen Auswirkungen untersucht werden soll, so stellt zunächst ein Grundverständnis von Kommunikation einen sinnvollen Ausgangspunkt der Betrachtung dar.

---

[10] Meyerhuber, Sylke (2001). Transparenz in Arbeitsorganisationen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

[11] Golden, Jeannette; Conroy, Ronán Michael & Lawlor, Brian A. (2009). Social support network structure in older people: underlying dimensions and accociation with psychological and physical health. In Psychology, Health & Medicin, 14: 280-290. Zugriff 21 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/24429700_Social_support_network_structure_in_older_people_Underlying_dimensions_and_association_with_psychological_and_physical_health

[12] Cohen, Sheldon (2004). Social relationships and health. In American Psychologist. 59: 676-684. Zugriff 21 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/8172114_Social_Relationships_and_Health

[13] Helgeson, Vicki S. (2003). Social support and qualtity of life. In Quality of Life Research, 12 (Suppl.1): 25-31. Zugriff 21 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/10711755_Social_support_and_quality_of_life_Quality_of_Life_Research_12_25-31

[14] Kraut, Robert E.; Kiesler, Sara; Boneva, Bonka; Cummings, Jonathon; Helgeson, Vicki S. & Crawford, Anne (2002). Internet paradox revisited. In Joural of Social Issues, 58: 49-74. Zugriff 21 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/228003128_Internet_Paradox_Revisited

[15] Ellison, Nicole B.; Steinfield, Charles W. & Lampe, Cliff (2007). The benefits of Facebook friends: social capital and college students' unse of online social network sites. In Journal of Computer-Mediated Communication. 12: 1143-1168. Zugriff 21 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/220438224_The_Benefits_of_Facebook_Friends_Social_Capital_and_College_Students%27_Use_of_Online_Social_Network_Sites

[16] Pollett, Thomas; Roberts, Sam G. B. & Dunbar, Robin I. M. 2011 Use of social network sites and instant messaging des not lead to increased offline social network size, or to emotionally closer relationships with offline network members. In Cyberpsychology, Behaviour and Soical Networking, 14: 253-258. Zugriff 21 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/47741551_Use_of_Social_Network_Sites_and_Instant_Messag-ing_Does_Not_Lead_to_Increased_Offline_Social_Network_Size_or_to_Emotionally_Closer_Relationships_with_Offline_Network_Members

[17] Morahan-Marin, Janet & Schumacher, Phyllis (2003). Loneliness and social use of the Internet. In Computers and Human Behaviour, 19: 659-671. Zugriff 21 Nov 2020: https://digitalcommons.bryant.edu/apjou/2/

[18] Mesch, Gustavo & Talmud, Ilan (2007). Similarity and the quality of online and offline social relationships among adolescents in Israel. In Journal of Research on Adolescence, 17: 455-466. Zugriff 21 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/227533021_Similarity_and_the_Quality_of_Online_and_Offline_Social_Relationships_Among_Adolescents_in_Israel

1.1 Kommunikationsaxiome und ihre Bedeutung im Videomeeting

Für den Begriff der **Kommunikation** kann zunächst von den fünf basalen Kommunikations-Axiomen nach Watzlawick, Beavin & Jackson (1967[19]) ausgegangen werden, welche sich auf in der Kommunikation selbst angelegte, also **strukturelle** Grundvoraussetzungen beziehen:

1. Man kann nicht nicht kommunizieren (Watzlawick, Beavin & Jackson 1967: 53).
2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt derart, dass letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist" (ebd.: 56).
3. Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner*innen bedingt (ebd.: 61).
4. Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten (ebd.: 68).
5. Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär (ebd.: 50ff).

Dekliniert man die Axiome mit Blick auf das Forschungsthema durch, ergeben sich erste theoriegeleitete Hinweise, wie im Folgenden illustriert wird.

Auch unter Onlinebedingungen kann man, dem **ersten Axiom** folgend, *„nicht nicht kommunizieren“:* schaltet eine Person sich in das Gespräch ein oder hört sie nur zu? Schaltet sie ihre Videokamera ein oder bleibt sie persönlich nicht-sichtbar? Falls es eine Gesprächsleitung gibt, welche diesbezüglichen Vorgaben und moderativen Angebote macht diese Person an Teilnehmende?

Nicht zu kommunizieren bedeutet laut Watzlawick et al. (ebd.) auch, **auf Dauer den sozialen Tod** zu erleiden. Unsere Alltagsbeobachtungen in 2020 legen nahe, dass womöglich in Videokonferenzen eine geringere Aktivität und Beteiligung von Teilnehmer*innen ausgeht. Dies mag der Gesamtsituation geschuldet sein, jedoch müssten bspw. Führungskräfte ein Interesse daran haben, auch in Onlinemeetings menschlichen Kontakt erfahrbar zu machen und so zu Gesundheit und Wohlbefinden in der Arbeit beizutragen. Es mag sein, dass es in Onlinemeetings notwendiger wird, virtuell moderativ nachzusteuern, stimmige Gesprächsanreize anzubieten und auch Räume (Plenum, Kleingruppen) sowie Zeit für die Kommunikationsentfaltung zu gestalten. Allzu starke Verregelung am Inhalt allein dürfte dem zuwiderlaufen. In der Reflexion von Gruppendynamik unter Onlinebedingungen wird darauf zurückzukommen sein.

Thesen

In Onlinemeetings müssen aktivierende Gesprächsanreize, Zeiten und virtuelle Räume (Plenum, Kleingruppen, Digital Cafeteria, etc.) für eine aktive Beteiligung der Teilnehmenden geschaffen werden. Dies stellt unter Perspektive auf gesunderhaltende Arbeitsbedingungen im Homeoffice auch eine Führungsaufgabe dar.

Es sollte vermieden werden, dass Einzelne in der langfristigen Onlinekommunikation zunehmend stumm und unsichtbar werden; auch die Abwendung eines „sozialen Todes“ Einzelner ist eine wichtige Führungsaufgabe.

[19] Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H. & Jackson, Don D. (1967). Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes. W. W. Norton & Company, New York 1967.

- Fortsetzung -

Beschäftigte selbst sollten in der Onlinekommunikation dem virtuellen Verschwinden bewusst entgegen steuern und Möglichkeiten suchen, sich einzubringen. Hierzu ist eine wertschätzende, ermutigende Moderationshaltung der Führungsperson / Gesprächsleitung unterstützend, aber keine Voraussetzung.

Das **zweite Axiom** nach Watzlawik et al. konstatieren: „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt derart, das letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist" (ebd.: 56). Erkennbar durchbricht zweite Axiom durchbricht eine landläufige Meinung, wonach Kommunikation vor allem der Informationsvermittlung diene und **betont die Macht der Beziehung über Inhalte**. Der Beziehungsaspekt determiniert laut Watzlawick et al. (ebd.) stark den Inhaltsaspekt einer Kommunikation.

Thesen

Während auch mittels Videomeeting Inhalte sehr wohl transportiert werden können, leiden womöglich die Beziehungen.

Die multimodale Seite von Beziehungen wird sich virtuell ggf. rudimentärer entfalten können, da sich weniger informelle Kommunikationen am Rande ereignen und sich auch raumsprachliche Indikatoren reduzierter vermitteln. Da all dies jedoch die Inhaltsaspekte laut Watzlawick et al. (ebd.: 56ff) maßgeblich mitbestimmt, kann angenommen werden, dass auch die Inhaltsqualität unter der reduzierten Beziehungsqualität auf Dauer leiden dürfte.

Wenn also die Beziehungsseite Indikatoren dafür bereitstellt, wie eine Information zu verstehen ist bzw. vermutlich verstanden wird, wenn Tonfall, Mimik, Gestik usw. unsere Einstellung zum Gegenüber ausdrückt, so wird dies unter Onlinebedingungen reduzierter erkennbar sein. Dies dürfte im sozialen Gefüge zur Verunsicherung beitragen oder gar zu Resignation einladen.

Das **dritte Axiom** betont die Interpunktion im Beziehungsverlauf der Kommunikationspartner*innen und damit die Historie des Miteinanders. Watzlawick et al. (ebd.: 61f) indizieren in ihrem dritten Axiom, dass Menschen in einer (inter-)subjektiv **konstruierten Wirklichkeit** leben: das Wahrnehmen und Bewerten von Ereignisfolgen wird zu subjektiver Wahrheit darüber, wie etwas entstanden ist und auch, wie etwas ablaufen sollte. Menschen nehmen diesbezügliche Konstrukte für wahr und basieren ihr Handeln auf dieser Überzeugung. Unter Onlinebedingungen ist das **Wahrnehmen von Interpunktionen eingeschränkter** möglich, was die These nahelegt, dass die Wirklichkeitskonstruktionen einer sozialen Gruppe weiter auseinander driften dürften bzw. stärker der verbal-kommunikativen Validierung bedürfen.

Thesen

In rein auf Onlinekommunikation fußenden Gruppen könnte es schwieriger sein, eine kommunikative Historie miteinander zu entwickeln, d.h. die Interpunktionen verwaschen.

Als Folge geringerer Sozialkontakte mit ihren vielfältigen Abstimmungsprozessen könnten die Wirklichkeitskonstruktionen beteiligter Akteure auseinanderdriften. In Folge versteht jede*r etwas anderes unter einem Umstand und sieht sich im Recht. Das aufeinander Reagieren und einander Beeinflussen (Interpunktion) unterliegt in der Onlinesituation also womöglich spezifischen Einschränkungen.

Was im direkten Kontakt durch verbale sowie nonverbale Indikatoren (siehe unten) sowie über das Gruppenkorrektiv ausgetauscht wird, um eine gemeinsame Lesart zu sichern, entfällt im Onlinemeeting in größeren Teilen. Schulz von Thun (1981[20]: 87): "So und so treiben wir es also miteinander, jeder reagiert auf den anderen und beeinflusst ihn dann wieder." Das aufeinander Reagieren und einander Beeinflussen unterliegt womöglich Einschränkungen respektive anderen Wegen im Gesprächssetting Online. Inwieweit, wird in den inhaltlichen Kapiteln des Forschungsvorhabens genauer zu untersuchen sein.

Für das **vierte Axiom** beschreiben die Autoren: "Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler [verbaler] und analoger [non-verbaler, nicht-sprachlicher] Modalitäten [Ausdrucksmittel]. Digitale Kommunikationen haben eine komplexe und vielseitige logische Syntax, aber eine auf dem Gebiet der Beziehungen unzulängliche Semantik (Bedeutungswissen). Analoge Kommunikationen hingegen besitzen dieses semantische Potential, ermangeln aber die für eindeutige Kommunikation erforderliche logische Syntax" (Watzlawick et al. 1967: 68; eckige Klammern durch Verfasserin).

Das vierte Axiom betont also die **weit über sprachliche Elemente hinausreichende Bedeutung des Kommunikationsbegriffs**. Proxemik, Körpersprache, Mimik und Gestik wirken sich insbesondere Beziehungssemantisch[21] aus. Es ist davon auszugehen, dass auch die Raumsprache, Gerüche und Atmosphäre im Raum hier mit hineinspielen. Entsprechende Signale unterstützen Menschen nach Watzlawick et al. darin, die verbalen Gehalte einer Kommunikation zu deuten: "Eine Geste oder eine Miene sagt uns mehr darüber, wie ein anderer über uns denkt, als hundert Worte" (Watzlawick, Beavin & Jackson 2000: 64). Als Beispiel mag dienen: jemand stellt verbal eine Forderung auf, wirkt aber körpersprachlich dabei sehr unsicher. Wenn dies bemerkt wird, könnte man ggf. genauer nachfragen, um diese Ambivalenz wahrgenommener Signale auszuloten, womöglich auch zur Erleichterung der sprechenden Person. Oder man denkt sich seinen Teil und handelt auf dieser Basis. Ohne die **nonverbalen Indikatoren** widersprüchlicher Signale mit in die Bewertung sprachlicher Äußerungen einbeziehen zu können, nehmen wir Menschen womöglich lediglich "beim Worte" allein. In dieser Verkürzung geht die intersubjektive Einfühlung verloren, Ambivalenzen haben keinen Ort und Fehleinschätzungen wachsen an.

These

Ohne die nonverbalen Indikatoren widersprüchlicher Signale mit in die Bewertung sprachlicher Äußerungen einbeziehen zu können, nehmen wir Menschen womöglich lediglich "beim Worte" allein.

In dieser Verkürzung geht womöglich die intersubjektive Einfühlung verloren, Ambivalenzen finden weniger Wahrnehmung/Gehör und Fehleinschätzungen können anwachsen.

Dieser Einblick lässt erahnen, dass in Onlinekommunikation die ohnehin nur indirekt erschließbaren Modalitäten der menschlichen Kommunikation ggf. noch schwerer greifbar werden, die Multimodalität wird noch vager. Werden diesbezügliche *Wirkungen* des Onlinesettings in der Kommunikation auf den Teilnehmer*innenkreis adressiert und wird versucht, ggf. thematisierte Defizite im Vergleich zur direkten Begegnung zu substituieren bzw. zu kompensieren?

[20] Schulz von Thun, Friedemann (1981). Miteinander reden. Band 1. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
[21] Beziehungssemantik hier zur Indikation der vielfältigen semantischen Relationen (Sinnrelationen, Bedeutungsrelationen und Bedeutungsbeziehungen); als ein Oberbegriff für all jene Relationen von Bedeutungen, die im Geflecht der sozialen Beziehungen bestehen mögen.

Das **fünfte Axiom** besagt: "Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch [gleichwertig] oder komplementär [sich ergänzend], je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partner*innen auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht" (ebd.: 50ff). Diesbezügliche **Symmetrik oder Komplementarität** in Kommunikation beschreibt, ob Beziehungen zwischen Gesprächspartner*innen auf Gleichgewicht oder Unterschiedlichkeit beruhen. Hier geht es nicht nur um hierarchisch festgelegte Rollen, sondern um die subtile Beziehungsdynamik zwischen konkreten Akteur*innen. In jeder arbeitsbezogenen Kommunikation sind entsprechende **Dynamiken** erwartbar; es wohnt ihnen teilweise ein nicht unerhebliches Konfliktpotenzial inne, wie bspw. bei paradoxen Handlungsaufforderungen, durch Konkurrenzen, belastenden Problemlagen oder hierarchiebezogene Vorbehalte. Entsprechend schreiben Watzlawick, Beavin & Jackson (2000: 70): "Es ist nicht etwa so, dass ein*e Partner*in dem/der anderen eine komplementäre Beziehung aufzwingt; vielmehr verhalten sich beide in einer Weise, die das bestimmte Verhalten des anderen voraussetzt, es gleichzeitig aber auch bedingt."

Womöglich definieren arbeitsbezogene Rollen hierzu Ausgangspunkte. Eine demokratisch angelegte Diskursethik legt jedoch auch nahe, dass Akteur*innen in den Sozialbeziehungen ihrer Arbeit zwischen symmetrischen und komplementären Interaktionen wechseln. Ziel wäre ein Ideal von im Dialog gleichwertigen Gesprächspartner*innen auf Augenhöhe am Inhalt, trotz ungleichem Status, welcher dabei nicht verschleiert wird. Dies entspricht der Habermas'schen Diskursethik für kommunikatives Handeln, welches auf Verständigung setzt (s.o.), wobei stets gilt: "Das bedeutet freilich nicht, dass Interpretationen in jedem Fall oder auch nur normalerweise zu einer stabilen und eindeutig differenzierten Zuordnung führen müssten. **Stabilität und Eindeutigkeit** sind in der kommunikativen Alltagpraxis eine **Ausnahme**. Realistischer ist das (...) Bild einer diffusen, zerbrechlichen, dauernd revidierten, nur für den Augenblick gelingenden Kommunikation" (Habermas 1981a: 150).

Thesen

Symmetrie und Komplementarität in Kommunikationen entfalten sich in realen Gruppen als Teil der multimodalen Situation. Dabei müssen Stabilität und Eindeutigkeit in der kommunikativen Alltagpraxis als Ausnahme gelten.

Was aus der entsprechenden Vielschichtigkeit zwischenmenschlicher Verständigung bei langfristiger Onlinekommunikation wird, wird kritisch zu beobachten sein.

Schon aus dieser exemplarischen Reflexion wird deutlich, dass in der Onlinekommunikation mit einer hohen sozialen Komplexität und Vielschichtigkeit umzugehen ist, welche womöglich durch den Technologiefilter (Bildschirm- statt Raumerfahrung) **zweidimensionaler** und weniger sensibel abfühlbar für die beteiligten Akteur*innen wird. Aus dieser Überlegung ergibt sich als abschließende These:

These

Durch den Technologiefilter in Gesprächssettings Online wird die Kommunikation zweidimensionaler erlebbar und ist so weniger sensibel abfühlbar in Hinblick auf die zwischenmenschlichen Multimodalitäten.

Leider wird es nicht einfacher, wenn von der Strukturebene von Kommunikationen auf die Seite der beteiligten Individuen beschaut wird. Denn es können Kommunikationsstörungen auch durch die beteiligten Partner*innen entstehen oder sich vertiefen. Diese sind im Folgenden näher zu beleuchten.

1.2 Kommunikationsstörungen durch beteiligte Partner*innen

Neben den diskutierten, strukturell angelegten Eckpunkten von Kommunikation nach Watzlawick et al. (1967, 2000) ist es möglich, dass **individuelle** Einschränkungen in den beteiligten Kommunikationspartner*innen selbst bestehen, welche die Kommunikation **unbewusst**[22] (oder teilbewusst) stören können. Das heißt, auch bei bestem Vorsatz sind Menschen niemals vollständig adaptionsfähig an eine gegebene Kommunikationssituation. Um diese Seite der Onlinekommunikation im Homeoffice genauer greifen zu können, werden nun einige typische Dynamiken aufgezeigt, die ihren Ursprung auf der Personenebene haben.

1.2.1 Nicht gut zuhören können

Nicht jede*r kann in jedem Moment dem/der Anderen tatsächlich **gut zuhören**. Desinteresse oder ganz andere Interessen können dabei wirksam sein, die sich auf Bereitschaft, Vermögen, Empathie, Abgelenktheit etc. auswirken. Ebenso können sich in der Onlinekommunikation nicht selbst zu vertretende, technische Beeinträchtigungen auswirken.

These

Können Menschen konzentriert arbeiten oder Inhalte aufnehmen, wenn sie viele Stunden vor ihrem Computer sitzen? Verschiedene Zweige der Psychologie[23] lassen Zweifel aufkommen.

Eine anregende, verlebendigende Kommunikationsatmosphäre zu erzeugen wird in reiner Onlineinteraktion zumindest schwieriger und bedarf besonderer Überlegungen (vgl. Meyerhuber 2019[24]). In gewisser Weise gleicht die Videokonferenz diesbezüg-

---

[22] Wahrnehmung, Denken und Fühlen von Menschen ist in unterschiedlichem Grade immer auch von unbewussten Prozessen beeinflusst. Unbewusst heißt hier, dass die individuell inszenierte Kommunikationsstörung dem Individuum nicht oder nur teilweise bewusst werden kann. In der Psychoanalyse sowie in der Tiefenpsychologie wird als das Unbewusste verstanden, was als Teil der Psyche dem Bewusstsein nicht zugänglich ist. Insofern unterstützt bspw. Psychotherapie darin, entsprechende Prozesse bewusst zu machen, sie zu verstehen und anzuerkennen, um so die Persönlichkeitsentwicklung zu unterstützen.

[23] *Biopsychologisch* ist die Konzentration des Menschen abhängig davon, dass man sich in einem positiven emotionalen Zustand befindet. Zudem tragen die Umgebungsbedingungen stark bei, beispielsweise die Sauerstoffkonzentration in der Atemluft sowie Ablenkungen. Daneben spielen Gesundheit, Ernährung und Schlaf eine moderierende Rolle (vgl. Hagemeister, Karl & Westhoff, Carmen: Konzentrationsdiagnostik. In: Hornke, Lutz; Amelang, Manfred & Kersting, Martin (2011). Enzyklopädie der Psychologie, Psychologische Diagnostik Band 3: Leistungs-, Intelligenz- und Verhaltensdiagnostik). Göttingen: Hogrefe, S. 51–96.
Arbeitsphysiologisch kann bspw. die sogenannte Kraepelinsche Arbeitskurve angeführt werden; sie beschreibt den Verlauf der Arbeitsleistung einer Person über den Arbeitstag hinweg. Der Ansatz postuliert, dass sich die meisten Menschen zwischen 9 bis 12 Uhr sowie zwischen 16-18h besonders gut konzentrieren können. Zwar ist bekannt, dass der Leistungswille ungünstige Leistungsdispositionen ausgleichen kann, aber der physiologische Verlauf hänge letztlich von vegetativen Funktionen des Körpers im Biorhythmus ab und wäre demnach nicht beliebig änderbar (vgl. Hildebrandt, G.; Moser, M.; Lehofer, M.: Chronobiologie und Chronomedizin. Stuttgart: Hippokrates, 1998; Braun, Martin (2020). Chronobiologische Arbeitsgestaltung. IAO-Wiki, Zugriff 28 Nov 2020: https://wiki.iao.fraunhofer.de/index.php/Chronobiologische_Arbeitsgestaltung
In ihrem *hirnphysiologischen* Artikel 2019 tragen Firth et al. Befunde darüber zusammen, wie unsere Kognitionen sich durch extensive Nutzung des Internets verändern und gehen auf die Aufmerksamkeitsspanne, Erinnerungsprozesse sowie soziale Kognition ein; sie schließen: „The available evidence indicates that the Internet can produce both acute and sustained alterations in each of these areas of cognition, which may be reflected in changes in the brain“ (Firth et al. 2019: 119)..

[24] Meyerhuber, Sylke (2019). Theme-Centered Interaction for Educating Future Leaders Applied Social Psychology for Teaching Academics to Act Socially Sustainably in Organisations. In Sylke Mey-

lich einer Bühne, die zu bespielen man auch bereit und in der Lage sein muss; auf die Bühnenmetapher wird daher noch genauer einzugehen sein (vgl. Kapitel 5 Körpersprache und Kapitel 6 Raumsprache).

Wenn des Weiteren Teilnehmende auch noch wiederholt aus dem System fallen, bspw. weil das genutzte Wireless Local Area Network (WLan) nicht leistungsfähig genug ist, steigert dies Tendenzen der Frustration und Demotivation in der Arbeit. Phasen im Verlauf eines Onlinemeetings werden versäumt, der Anschluss an den Prozess der Gruppe so erschwert. Hier sind Führung / Gesprächsleitung sowie auch Gruppenmitglieder untereinander gefordert, durch achtsamen Umgang und bewusste Re-Integration bei technischen Aussetzern alle Teilnehmenden gut im Prozess mitzunehmen.

1.2.2 Vermögen zum Perspektivwechsel

Auf ein Gegenüber einzugehen gelingt Menschen verschieden gut. Vermögen und Bereitschaft zum **Perspektivwechsel**, also sich in ein Gegenüber hinein zu versetzen, ist eine Fähigkeit, die nicht jedem Menschen gleichermaßen gegeben ist. In kommunikationsrelevanten Weiterbildungen (bspw. Therapie, Beratung) wird das Vermögen zum Perspektivwechsel systematisch geschult (Kompetenz, Bereitschaft, Sensibilisierung).

Wie gut gelingt es in Onlinemeetings, auch bei bestem Vermögen, sich in die Beteiligten einzufühlen und die Sichten eines Gegenübers in der Onlinegruppe nachzuvollziehen? Wie wäre adäquat zurück zu spiegeln, das man sie versteht (wenngleich nicht unbedingt ihre Sicht teilen muss)? Ist dies auch dann denkbar, wenn man Gesprächspartner*innen auf dem Bildschirm und ggf. nur in Ausschnitten sieht, wo immer nur eine Person spricht und alle anderen immer alles mithören?

These

In Präsenzgruppensituationen finden ganz beiläufig vielfältige Abstimmungsprozesse im Sozialgefüge statt (Blicke, Geste, Seitengespräche, Positionierungen im Raum), die in der Onlinekommunikation entfallen. Es mag ein stückweit auch Online gelingen sich im Sozialgefüge zueinander zu positionieren und abzusichern; jedoch zumindest nonverbale Kommunikations-Indikatoren sind hier deutlich reduziert verfügbar und auch verbal, das wird deutlich, ist die Gruppeninteraktion durch das elektronische Medium eingeschränkt.

Und wer ohnehin schon zu jenen gehört, die intersubjektive Einfühlung und deren Ausdruck noch üben müssen, könnte im Onlinesetting weniger Möglichkeiten finden, diese Schlüsselqualifikation für sich weiter zu entwickeln.

1.2.3 Wissensdefizite

Auch **Wissensdefizite** können dazu beitragen, dass Menschen einer Kommunikation nicht gut folgen können. Hier spielen dann neben dem Inhalt ggf. auch Verunsicherung, Ängste, Neid oder Ärger eine Rolle, alles Gefühle, die ein Sich-Einlassen auf das Gegenüber und dessen/deren Inhalte weiter erschweren.

Mit dem zweiten Axiom nach Watzlawick (s. o.) wird betont, dass die Beziehung dem Inhalt voraus geht. Im Arbeitskontext geht es nicht selten um Wissensaustausch, denn im Kolleg*innenkreis sind nicht immer alle auf dem gleichen Stand. Inhalte sollten dabei auch im videobasierten Gespräch nicht so entfremdet daher kommen, dass

---

erhuber, Helmut Reiser, Matthias Scharer (Hrsg.), Theme-Centered Interaction in Higher Education. London, New York: Springer Nature.

sich Teilnehmende als Menschen abgehängt finden und die Motivation verlieren, sich mit den Inhalten auseinanderzusetzen. Eine auch an Bedürfnisse von Teilnehmenden angepasste Diskursform trägt dazu bei, für alle Beteiligten einer Arbeitsgruppe auch im Onlinesetting annehmbare Kommunikationsbedingungen zu schaffen (vgl. Meyerhuber 2019).

Für alle Arbeitskontexte gilt, dass es ein Mittel der **Macht**demonstration darstellt, Wissen nicht-anschlussfähig zu präsentieren. "Schau wie schlau ich bin" ist ein Spiel, welches bspw. als Uni-Bluff (Wagner 2002[25]) aus dem akademischen Kontext wohl bekannt ist. Aber auch in anderen Feldern des Sozialen wird das Spiel beherrscht.

These

Es darf angenommen werden, dass bei reinem Arbeiten im Homeoffice, wenn man Kolleg*innen nur noch virtuell begegnet, eine höhere Gefahr besteht, mit einem nicht-mitnehmenden Habitus Gruppenmitglieder zu frustrieren.

So können Wissensträger*innen Onlinemeetings dominieren, während andere Akteur*innen immer stiller werden. Ein erster Schritt zur Reduktion entsprechender Tendenzen wäre bspw., im Meeting-Einstieg den kommenden Arbeitsschritt oder Inhalt zu kontextualisieren, statt direkt in den Inhalt zu springen. Zudem bewährt es sich, zwischendurch Nachfragen zu ermöglichen sowie Erkenntnisfortschritte für die Teilnehmenden schriftlich festzuhalten und ggf. auch zu visualisieren.

1.2.4 Negative Erfahrungen

Aufgrund **negativer Erfahrungen** in anderen Kommunikationen können Menschen in einer Gruppe im Onlinesetting dabei sein, die generell in Kommunikationen dazu neigen, alles mit einem sehr misstrauischen Ohr zu hören und zu bewerten. Dies kann eine vertrauensvolle Kommunikation für alle erschweren, wenn der Misstrauensvorbehalt Anderen spürbar wird. In der Phase einer Neukonstituierung als Gruppe ist ein gewisses Misstrauen erwartbar: "Was erwartet mich hier, ist es so gemeint wie es sich anhört, wo ist der Haken?"

These

Darum gilt es aus gruppendynamischer Sicht, entsprechende Vorbehalte so rasch als möglich durch eine verlässliche Vertrauensbasis zu ersetzen. Hierin ist vor allem eingangs seitens der Gruppenleitung / Führungskraft Zeit und Einfühlung aufzuwenden.

So sind auch skeptische Gruppenmitglieder eher mitzunehmen und alle Teilnehmenden werden es zu schätzen wissen, zumal die Skeptiker*innen auch stellvertretend für die Gesamtgruppe etwas zum Ausdruck bringen können (genaueres dazu vgl. die Kapitel 8-10).

1.2.5 Mangelndes Ausdrucksvermögen

Auch kann eine **mangelnde Ausdrucksfähigkeit** bezüglich eigener Gedanken, Gefühle und Wünsche daran hindern, sich angemessen einzubringen, jedoch ebenso, sich denen Anderer zuzuwenden und auf diese empathisch zu reagieren. Mangelndes Vermögen zum Perspektivwechsel kann zudem belasten, wenn auf die eigene

[25] Wagner, Wolf (2002). Uni-Angst und Uni-Bluff. Wie studieren und sich nicht verlieren. Hamburg: EVA Europäische Verlagsanstalt.

Meinung bestanden und Anderen sowie deren Alternativen kein Raum eingeräumt wird.

Dies kann in allen Arbeitskontexten zum Problem werden, jedoch in der Homeoffice-Situation mit Videomeetings ggf. verstärkt.

These

Bevor Onlinemeetings inhaltlich werden, sollte eine Führungskraft / Gesprächsleitung eingangs Zeit und Anlass zum Selbstausdruck gewähren. Entsprechende Kompetenzen und das Erleben menschlicher Begegnung pflegen die Psychohygiene sowie das Gruppenklima.

Hier kommt auch wieder die Frage ins Spiel, wer und wie in Onlinemeetings ggf. dominiert, ähnlich wie in herkömmlichen Settings: achten Leitungspersonen darauf, dass alle Perspektiven eingebracht und angemessen berücksichtigt werden? Unterstützen sie wertschätzend den Selbstausdruck der Akteur*innen?

Eine diesbezügliche Persönlichkeitsentwicklung ist ebenso wie die Fachlichkeit wichtig für Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit. Deshalb sind in der beruflichen Praxis Gruppenfähigkeiten sowie Persönlichkeitsentwicklung auch Ziele von Personalentwicklungsmaßnahmen. Eine in dieser Hinsicht aufmerksame und kompetente Leitung in Onlinemeetings wäre nach meinem Verständnis zielführend.

1.2.6 Negatives Selbstbild

Auch ein **negatives Selbstbild** kann sich in der Kommunikation auswirken. Wer sich selbst nicht akzeptieren und annehmen kann, dem gelingt es anderen gegenüber häufig auch weniger gut. Eine wenig involvierte, ablehnende oder überkritische Haltung kann die soziale Atmosphäre sowie das Miteinander beschweren.

Dies kann sich auch in Onlinemeetings ausdrücken. Laut dem Soziologen Axel Honneth (1992[26]), der über die Dialektik der Anerkennung schreibt, geht der Selbstanerkennung die Anerkennung durch Andere stets voraus. Wird man negativ anerkannt (bspw. Zuschreibungen wie Klassenclown, Looser*in, Außenseiter*in), so wird die Ausprägung eines negativen Selbstbildes wahrscheinlicher. Findet eine Person hingegen positive Anerkennung, so kann sich dem Ansatz zufolge in der Persönlichkeitsentwicklung und Identität in der Regel ein positives Selbstbild herausbilden.

These

Führungskräfte haben diesbezüglich eine große Verantwortung, nicht zu demotivieren, sondern authentisch sowie empathisch zu handeln. Letztlich bedeutet Führung nach modernem Verständnis die Unterstützung einer positiven Entwicklung von Beschäftigten[27].

Dieser Umstand verweist auf die Frage, wie positive Anerkennung im Format von Onlinemeetings gewährt werden kann und sollte, denn beiläufige Selbstwert-Booster und Identitätsstabilisatoren, wie sie sonst in Präsenzgruppen ganz regelhaft explizit oder implizit stattfinden (freundlicher Blickkontakt, bestätigende Geste, verbales Hervorheben, Loben, kleine Erfolgserlebnisse, etc.), könnten hier reduzierter ausfallen.

---

[26] Honneth, Axel (1992). Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

[27] Vgl. zum gut beforschten Ansatz der transformativen Führung exemplarisch: Dvir et al. 2002; Judge & Piccolo 2004; Rowold & Heinitz 2008; Krüger et al. 2011 sowie Lacerenza et al. 2017.

1.2.7 Reaktionsbildungen, klinische

Bei klinisch relevanten Phänomenen wie Anpassungsstörungen oder Depressionen (ICD-10 F43; F32) sind **Rektionsbildungen** wie sinkender Antrieb, sozialer Rückzug und De-Personalisierung erwartbar; dabei können Menschen sich anderen nicht mehr empathisch zuwenden, sie verarmen emotional und interaktionell, wirken abgekoppelt und kaum mehr erreichbar, bleiben auch fern, melden sich krank.

Aus psychologischer Perspektive wäre es gut, wenn Führungskräfte entsprechende klinische Symptome zumindest ansatzweise erkennen und in ihrer Bedeutung erfassen könnten. Monatelanges Homeoffice mit reduzierten Sozialkontakten in Folge der Pandemie 2020 wird erwartbar in 2020f psychische Effekte zeitigen[28]. Menschen brauchen die soziale Wahrnehmung, Körperkontakt sowie direkte Unterstützung v. a. durch signifikante Andere[29]. Ein anonymes Setting verstärkt diese Symptomatik, eine an humanistisch-gruppendynamischen Prinzipien ausgerichtete Führungskonzeption kann m. E. dazu beitragen, diese Problematik zumindest abzupuffern.

These

Führungskräfte werden ihre Beschäftigten im Blick haben und einschätzen müssen, ob Anpassungsstörungen das Wohlbefinden und die Gesundheit von Beschäftigten im Homeoffice mit der Zeit zu beeinträchtigen drohen.

Für das betriebliche sowie das häusliche Gesundheitsmanagement entsteht hier ein neues Gestaltungsfeld, zu dem auch erste Konzepte schon vorliegen (vgl. Janneck & Hoppe 2018; Badura et al. 2019; Bartholomäus & Schilbach 2020).

1.2.8 Beschädigte Lebensbereiche – seelische Krisen

Seelische Krisen entstehen, wenn die **Lebensbereiche von Menschen beschädigt** werden. Diese können zu Kommunikationsstörungen beitragen und sollten für einen deeskalierenden Umgang wohlwollend verstanden werden.

> "Der erste Bereich ist der Bereich der Geborgenheit und Sicherheit, der Versorgung und der Dazugehörigkeit, gleichsam der 'seelische Personalausweis'. Zu diesem Bereich gehört auch die grundlegende Versorgung mit Nahrung, Wohnung und Geld, mit einer finanziellen Sicherheit" (Hartwaldklinik II 2020, Link siehe Literaturliste).

Existenzielle Sicherheit ist wichtig für Gesundheit und Wohlbefinden. Prekäres Arbeiten in der Covid-19-Krise kann sich entsprechend problematisch auswirken. Wenn

---

[28] Vgl. die Meta-Studie von Röhr, Susanne, Müller, Felix, Jung, Franziska, Apfelbacher, Christian, Seidler, Andreas & Riedel-Heller, Steffi G. (2020). Psychosoziale Folgen von Quaratänemaßnahmen bei schwerwiegenden Cornavirus-Ausbrüchen: ein Rapid Review. Stuttgard: Thieme. Zugriff 26 Nov 2020: https://www.thieme-connect.de/products/ejournals/pdf/10.1055/a-1159-5562.pdf
In ihrer Zusammenfassung schreiben sie (ebd.: 179): „Insgesamt 13 selektierte Studien beschreiben konsistent psychosoziale Folgen von Quarantänemaßnahmen, darunter Depressivität, Ängstlichkeit, Wut, Stress, posttraumatische Belastung, soziale Isolation, Einsamkeit und Stigmatisierung. Determinanten waren u.a. die Dauer der Quarantäne und Einkommensverluste. (…) Quarantänemaßnahmen bei schwerwiegenden Coronavirus-Ausbrüchen haben negative Konsequenzen für die psychosoziale Gesundheit. Präventions- und Interventionsansätze zur Reduktion der psychosozialen Folgen sollten integraler Bestandteil des Krisenmanagements unter Pandemiebedingungen sein.“

[29] In der Sozialpsychologie wird unter einer/m "Significant Other" jene schützende/n Person/en verstanden, die insbesondere Orientierung, Anleitung und Schutz während der Sozialisation eines Kindes bieten. Dies sind in der Regel Eltern, Verwandte oder Lehrer*innen. Der/die signifikante Person schützt, belohnt oder reglementiert im Entwicklungsprozess des Kindes über einige Jahre. Dann sind entsprechende orientierende Prinzipien verinnerlicht als eine generellere "Other"-Instanz, was gesellschaftlich als wegweisend verstanden wird. Auch im Erwachsenenleben kann es Phasen geben, in denen analoge Rollenträger*innen wieder wichtig für eine Person werden; bspw. in Lebensphasenübergängen (ins Studium, in den Beruf) oder auch in anderen Krisensituationen.

aus existenziellen Gründen Beschäftigte aus der Kommunikation "zu verschwinden" und ins Abseits zu rutschten drohen, sollten Personen mit Führungsverantwortung dies nicht ignorieren.

> "Bezeichnend ist das tiefe Lebensgefühl: „Es ist gut, dass es mich gibt, ich werde von den anderen gemocht“. Dieser Bereich ist in der sozialen Öffentlichkeit geregelt über Besitzregelung, Bezahlung und Gruppenbildung. Ist jedoch dieser Lebensbereich stärker gestört, kommt es zu dem Krankheitsbild einer Depression mit resignativem Rückzug, oft verbunden mit v. a. Magen-Darm-Problemen bis zu ausgeprägten Essstörungen, wie Magersucht oder extremem Übergewicht" (ebd.).

Das soziale Leben ist unter den Bedingungen der Pandemie 2020 und staatlichen Regulierungen bis hin zum Lockdown deutlich eingeschränkt: Im Homeoffice erleben Menschen durch die Kontakte via Onlinemedium ihre Möglichkeiten des Anschlusses, der Begegnung und der Anerkennung in sozialen Gruppen als reduziert. Entsprechend sind vom Grundsatz her depressive Verstimmungen und Anpassungsstörungen erwartbarer; im Einzelfall hängt es von den individuell verfügbaren Ressourcen ab (Lebenssituation, Persönlichkeit, soziales Netzwerk und Klima, Existenzsicherung).

Reaktionsbildungen sind im Arbeitskontext auch denkbar im Lichte von Kurzarbeit, Auftragsrückgang und möglichem Personalabbau. Entsprechend sind Ängste und Verunsicherungen erwartbar, welche in der Motivation und auch Offenheit Beschäftigter ihren Niederschlag finden können, mit Folgen für die Kommunikation und Kooperation.

These

Führungskräfte, die entsprechende Zusammenhänge nicht verleugnen müssen, sondern sie verstehen und konstruktiv zu adressieren wissen, dürften hier im Vorteil sein, ihre Beschäftigten so abzuholen, dass nicht zusätzliche Frustrationen durch Verleugnung und Nicht-Anerkennung der Situation ausgehalten werden müssen.

1.2.9 Schlecht gestimmt sein

Jemand kann auch einfach einmal **schlecht gestimmt** sein oder keine Lust haben. Es ist legitim, sich gelegentlich lustlos zu fühlen. Vielleicht ist auch etwas Negatives vorgefallen, das die Energie dämpft und sich auf die Arbeit und das Miteinander auswirkt. In Befindlichkeitsabfragen sowie empathischer Beobachtung kann man entsprechende Tagesformen bspw. zum Einstieg von Onlinemeetings aufzugreifen versuchen, um einen freundlichen Umgang damit zu verabreden, bspw.: "Ich sitze schon seit 8 Stunden vor dem Computer und bin echt müde. Dennoch bin ich interessiert, heute dabei zu sein. Bitte nicht wundern, wenn ich etwas zurückhaltender wirke"[30]. Das ist völlig in Ordnung und begrüßenswert, wenn es ausgedrückt wird; in der Gruppenleitung ist auf einen wertschätzenden Umgang mit entsprechenden Selbstäußerungen zu achten. In der Regel kann sich, wenn die matte Tagesform nicht auch noch verschleiert werden muss, dann doch eine aktive Beteiligung entwickeln.

These

Wertschätzender Umgang auch mit schlechter Gestimmtheit trägt zu Motivation und einem akzeptierenden Gesprächsklima im Onlinekontakt bei.

[30] Beispiel aus einem von der Verfasserin geleiteten Meeting am 9.6.2020.

Gelingt es einer Führungskraft, im Onlinemeeting mit entsprechender Offenheit solche menschlichen Dinge respektvoll zu adressieren, so kann das **akzeptierende Gesprächsklima** dazu beitragen, auch unter sozial distanzierten und belastenden Bedingungen konstruktiver zueinander zu finden.

1.2.10 Erfahrung struktureller Gewalt

Im Zuge der Reflexion möglicher Kommunikationsstörungen ist auch **die Erfahrung struktureller Gewalt** in der Covid-19-Krise zu thematisieren, u.a. in Form von staatlichen und organisatorischen Restriktionen mit direkter Auswirkung für das Individuum. Welche Folgen kann dies psychodynamisch und soziodynamisch haben?

Wie können im betrieblichen Kontext Management (strukturell-konzeptionell) und Führungskräfte (operational-interaktionell) staatliche Restriktionen wie Kontaktbeschränkungen mit sozialer Distanzierung, Pflicht zum Tragen eines Mund-Nasenschutzes, Quarantäne-Gebote usw. so in den Arbeitsalltag übersetzen, dass Schäden für das soziale Gefüge sowie einzelne Menschen weitestgehend abgewendet werden? Womöglich ist diese Frage auch kulturell verschieden zu beantworten; in individualistischen Gesellschaften könnten Einschränkungen stärker deprimiert oder auch wütend stimmen als in kollektivistischen Kulturen (Hofstede 1980[31]; Crisp 2010[32]). Der Anweisungsmodus beschränkt Freiheitsrechte, die Menschen in unserer Gesellschaft bisher selbstverständlich waren. Auch wenn der Kopf die Logik pandemiebedingter Regeln begreift, können v.a. individualisierte Menschen auf Dauer die **Fremdbestimmtheit** und den Eingriff in Entscheidungsrechte nur schwer akzeptieren oder leiden darunter.

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) betont schon in der Ottawa-Charter 1986, dass Menschen für die **Realisierung ihrer Potenziale hinsichtlich Gesundheit und Wohlbefinden** die Möglichkeit brauchen, an jenen Bedingungen mitzuwirken, die sie unmittelbar betreffen. Was wir “social distancing“ nennen, sollte nach Ansicht der Verfasserin vielmehr „physical distancing“ heißen und umso mehr mit sozialem Miteinander in neuen Formen kompensiert werden.

These

Aus der physikalischen Distanz auch soziale Entfremdung abzuleiten wäre dieser Lesart zufolge kontraindiziert.

Vielmehr braucht es positiver Kontrapunkte im sozialen Miteinander, welche mögliche negative Effekte der erlebten Einschränkungen zu befrieden helfen. Dazu könne bspw. eine lebendig gestaltete, Kontakt und Beziehung fördernde Weise onlinebasierter Kommunikation und Kooperation im Kontext der Arbeit beitragen. Führungskräfte, die entsprechende Gestaltungschancen für sich und ihre Gruppen zu nutzen wissen, können das Wohlbefinden unterstützen sowie Commitment ernten.

Daneben drückt sich die strukturelle Gewalt in **situativen Besonderheiten** aus, die in erhöhte Anforderungen an die Subjekte münden; einige typische seien exemplarisch genannt: durch die Pandemie verstärkte Care-Aufgaben (home schooling etc.), mehr Kümmern um Ältere in der Familie, mehr Kochen Daheim statt Nutzung von Kantinen und Restaurants (d.h. inkl. Einkauf, Zubereitung, Saubermachen), zeitlich ausgedehnte räumliche Nähe zusammen wohnender Menschen (kann sozial unter-

[31] Hofstede, Geert (1980). Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. Sage: London.
[32] Crisp, Richard J. (Hrsg.)(2010). The Psychology of Social and Cultural Diversity. Oxford: Wiley-Blackwell.

stützen oder Konflikte schüren), existenzielle Angewiesenheit auf die häuslich verfügbare Ausstattung im Homeoffice und ihr Funktionieren sowie ein reduzierter Zugang zu kulturellen und sportlichen Einrichtungen, Aktivitäten und Events. Der strukturell angelegte Druck wird nach innen genommen und kann sich u. a. als Spannung in der Kommunikation und Kooperation ausdrücken.

1.2.11 Eine neue Kommunikationspathologie im Videosetting

Abschließend eine Beobachtung, welche im Lichte der bisherigen Ausführungen ernsthaft befremdet: Nicht selten werden in 2020 für Meetings mit Teilnehmer*innen im Homeoffice zwar Videotools genutzt, um sich auszutauschen, jedoch die Beteiligten dann aufgefordert, ihre **Kamera ausgeschaltet** zu lassen[33]. Als Begründung angeführt werden bspw. die Stabilität der Verbindung (nur ein Argument bei WLan, nicht Kabel), der Schutz der Privatsphäre, oder auch ein unterstellter Mangel an der Notwendigkeit, einander zu sehen. Eine Person spricht dann quasi autistisch in „das Dunkel des Bildschirms“, ohne Resonanz und Empathie. Ich möchte dieses Setting kritisch als **selbstbezogen egozentrisch** in Verleugnung der Sozialität – ihrer Notwendigkeit, ihrer Wirkungen – etikettieren. Ist die sprechende Person eine Führungskraft oder Dozent, so wäre die Botschaft womöglich: „Seht mich alle, zugleich habe ich an Euch aber kein Interesse und negiere zudem, dass Ihr hier auch aneinander ein berechtigtes Interesse haben könntet und solltet.“ Damit wird aus sozialpsychologischer Perspektive das falsche Signal gesetzt und es wird das Falsche eingeübt.

These

Die Aufforderung in Videomeeting-Gruppen, die Kamera ausgeschaltet zu lassen, hat kritische Wirkungen auf das Sozialgefüge, die es zu bedenken gilt. So zu tun, als sei dies beliebig oder egal, wird im Lichte der hier geführten Argumentation als naiv enttarnt.

Als Psychoanalytikerin und Gruppendynamikerin hat Ruth C. Cohn zu entsprechenden Settings eine klare Position zur Forcierung solcher „Star-Beziehungen“ im Kontext von Gruppen formuliert, sie schreibt:

> „Wenn der Redner gute Gedanken, ein lebhaftes Auftreten und eine klare, überzeugende Art zu sprechen hat und wenn er die Interessen seiner Zuhörer kennt oder ihnen zumindest gerecht wird, schafft er eine vielseitige Themen-Ich-Beziehung zwischen sich und den Zuhörern. Viele isolierte ‚Ichs‘ stehen also nur zum Redner in Beziehung. Ein ‚Wir‘ wird nicht entwickelt, weil es kaum Kommunikation vom Zuhörer zum Redner und vom Zuhörer zu den Mit-Zuhörern gibt. Viele Linien laufen von den Ichs zum Redner und zum Es [das inhaltliche Thema]; dass Wir wird …[hier eben nicht] … repräsentiert. Ich bezeichne dies als „Star-Beziehung“, bei der alle Linien von den Teilnehmern zum Redner, dem „Star“, und zum Thema laufen. Aus der Ich-Wir-Es-Perspektive betrachtet kommt das ‚Wir‘ zu kurz. Es bildet sich keine Gruppe. Dies ist ein Kleinlabor kultureller Indoktrination“ (Cohn 1989[34]: 23).

Cohn verdeutlicht hierin einerseits, dass man ein*er lebendigen Redner*in durchaus gern zuhören mag, was auch im Gespräch mittels Onlinemedien gilt. Allerdings betont sie zugleich, dass diese Art der Kommunikation den Kontakt untereinander systematisch verhindert und dazu führt, dass sich eben „keine Gruppe bildet“ bzw., möchte ich hier ergänzen, in bestehenden Gruppen die sogenannte Gruppenkohäsi-

[33] Diese Beobachtung ergibt sich aus zahlreichen Gesprächen mit Beschäftigten aus verschiedenen Branchen sowie mit Studierenden über ihre Erfahrungen in Videokonferenzsettings in 2020.
[34] Cohn, Ruth C. (1989). Es geht ums Anteilnehmen. Die Begründung der TZ I zur Persönlichkeitsentfaltung. Freiburg im Breisgau: Herder.

on[35] verloren geht. Cohn bezeichnet dies auch als eine Form der kulturellen Indoktrination, weil das entsprechende Kommunikationsgebaren Teilnehmende natürlich auch sozialisiert, allerdings in einer psychologisch nicht erstrebenswerten Weise zur Passivität, Uninteressiertheit aneinander sowie der einseitigen und ggf. auch unkritischen Ausrichtung an der sichtbaren und sprechenden (Führungs-)Person.

So wie man „nicht nicht kommunizieren“ kann, so drückt sich in einem entsprechend gestalteten Setting eben das Nicht-Interesse an den Teilnehmer*innen, einem lebendig-nährenden Sozialgefüge und dessen aktiver Pflege aus. Stattdessen werden Egozentrik sowie Themenzentrierung in den Vordergrund gestellt. Würde dies auf Dauer zum Standard des Miteinanders, wäre es nicht verwunderlich, wenn das Sozialgefüge „aus den Fugen“ geräte. Man erlebt sich nicht (mehr) als Teil einer Gruppe, sondern vereinzelt und auch als unwichtig genommen. Wird dann irgendwann einmal ein Anschalten der Kamera verlangt, werden Beschäftigte dies womöglich nicht als Angebot für konstruktives Miteinander deuten können, sondern eher als eine Maßnahme der Kontrolle mit allen diesbezüglichen Ressentiments.

1.2.12 Zwischenfazit

Bis hierher konnten, am Thema der Kommunikation entlang gedacht, erste Ideen für eine sozial nachhaltige Gestaltung von Onlinemeetings gesammelt werden.

Dem Verhaltensforscher Konrad Lorenz wird der folgende Sinnspruch zugeschrieben, in welchem sich entsprechende individuumsnahe Störungen in der Kommunikation wie folgt zusammengefasst finden:

> "Gesagt heißt nicht immer gesagt, gesagt heißt nicht immer gehört, gehört heißt nicht immer verstanden, verstanden heißt nicht immer einverstanden, einverstanden heißt nicht immer angewendet, angewendet heißt nicht immer beibehalten."[36]

Menschen hören oft nicht, was gemeint war, sondern das, was sie unter etwas verstehen. Nicht alles, was gesagt wird, wird auch gehört und noch lange nicht so verstanden, wie es gemeint war. Akzeptanz des Gehörten bedeutet noch lange keine Zustimmung, und auch wenn Menschen grundsätzlich keine Einwände haben, heißt dies leider noch nicht, dass sie auch in diesem Sinne aktiv verfahren. Vielmehr kann man davon ausgehen, dass zwischen all diesen Ebenen Irritationen vorprogrammiert sind.

Insgesamt wird deutlich, dass spezifische Situationen, die Verfassung der Kommunikationspartner*innen, konkrete Intentionen der Akteure, ihre sozialen Rollen, Rahmenbedingungen von Gesprächen, die Sache, um die es konkret geht sowie diesbezügliche Taktiken, etc. in den benutzten Sprachkode einerseits sowie in die Dekodierungsoptionen andererseits eingehen. Welch ein Mischmasch selbst unter besten Bedingungen und umso mehr in größeren Gruppen! Wenn Kommunikation bedeutet, miteinander in Verbindung zu treten und sich bestenfalls zu verständigen, dann ist es schon eine ziemliche Leistung, wie oft es trotz alledem gelingt!

---

[35] Der Begriff der Gruppenkohäsion entstammt dem Feld der Gruppendynamik und bezieht sich auf das Gefühl von Zusammengehörigkeit und Gemeinschaft in einer sozialen Gruppe ; also das Wir-Gefühl der Bindung und des Zusammenhalts. Das hier problematisierte Setting setzt einseitig auf Stärkung der vertikalen Kohäsion (zur Führung) bei Verleugnung der horizontalen Kohäsion (innerhalb der Gruppe). Vgl. Maier 2020 in Gablers Wirtschaftslexion. Zugriff 21 Nov 2020: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gruppenkohaesion-32551

[36] Das Konrad Lorenz zugeschriebene Zitat gemäß Zugriff 28 Nov 2020: https://www.zitate.de/autor/Lorenz%2C+Konrad

Bis hierher ging es vornehmlich um Grundsätzliches und um **verbale** Kommunikation. Aspekte der nonverbalen Kommunikation werden in Kapitel 5 Körpersprache diskutiert.

1.3 Kooperation als kommunikatives Handeln

Für den Begriff der **Kooperation** bietet schon Morton Deutsch (1949[37]) erste Überlegungen an; ihm zufolge ist Kooperation gekennzeichnet dadurch, dass jede*r an einer Situation Beteiligte seine resp. ihre Ziele nur in dem Maße verfolgen kann, wie auch die anderen Beteiligten ihre Ziele verfolgen können. Dabei ist es allerdings nicht notwendig, dass alle Akteure auch die gleichen Ziele haben; vielmehr müssen die Ziele der Einzelnen insofern miteinander harmonieren, dass sie einen Boden für Kooperation darstellen. Abzugrenzen wäre Kooperation bspw. von Konkurrenzverhalten; hier erreichen einzelne Akteure ihre Ziele, während andere dies eben nicht tun. Der Kooperationsbegriff ist also einer, der eher „Win-Win"-Situationen nahelegt; alle beteiligten Akteure haben das Gefühl, dass ihnen die Kooperation in irgendeiner Weise nutzt. Aulinger (1997[38]) diskutiert verschiedene Kooperationsformen und führt unter anderem die Bremer Wirtschaftswissenschaftlerin Adelheit Biesecker (1996[39]) an, die ihm zufolge „die Bedeutung von Diskursen als Element der Kooperation" (Aulinger 1997: 13) besonders betont. Ihr geht es demnach um den Erfolg der Verständigung zwischen Kooperationspartner*innen, nicht allein um eigennützigen Handlungserfolg.

Entsprechende Ansätze verweisen auf die Diskursethik nach Jürgen Habermas, demzufolge ein rein strategisches Handeln den Boden der Sozialität verlässt; er spricht darum von **kommunikativem Handeln** als einer **Grundprämisse der Sozialität** (Habermas 1981[40]: 384). Habermas geht davon aus, dass sich Kommunikationsteilnehmer*innen stets gleichzeitig auf etwas in der objektiven, in der sozialen und intersubjektiven Welt beziehen (ebd.: 441f). Die sich ergebende Vielschichtigkeit sozialer Interaktionen wird weiter erhöht, wenn Formen verzerrter Kommunikation hinzukommen; Habermas schreibt:

> „… Kommunikationspathologien lassen sich als Ergebnis einer Konfusion zwischen erfolgs- und verständigungsorientierten Handlungen begreifen. In Situationen verstärkt strategischen Handelns verhält sich mindestens einer der Beteiligten erfolgsorientiert, lässt aber andere in dem Glauben, dass alle die Voraussetzungen kommunikativen Handelns erfüllen. (…) Demgegenüber führt jene Art von unbewusster Konfliktbewältigung, die die Psychoanalyse mithilfe von Abwehrstrategien erklärt, zu Kommunikationsstörungen gleichzeitig auf intrapsychischer und interpersoneller Ebene. In solchen Fällen täuscht mindestens einer der Beteiligten sich selbst darüber, dass er in erfolgsorientierter Einstellung handelt …" (Habermas 1981: 445f; Bd. 1).

Demnach wäre **sozial nachhaltige Kommunikation und Kooperation** auch als eine verständigungsorientierte Handlungs- und Interaktionsform zu begreifen. Kommunikation hat demnach immer eine kooperative Komponente, und Kooperation ist immer auch kommunikationsgebunden.

---

[37] Deutsch, Morton (1949). A theory of co-ooperation and competition. In Human Relations 2, pp 129-152. Zugriff 18 Nov 2020: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872674900200204

[38] Aulinger, Andreas (1997). Die Vielfalt der Möglichkeiten. Kooperation als Strategie ökologischer Unternehmenspolitik. In ökologisches Wirtschaften 2/1997, 13-16. Zugriff 13 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/277207498_Die_Vielfalt_der_Moglichkeiten

[39] Biesecker, Adelheit (1996). Operation, Netzwerk, Selbstorganisation - Prinzipien für eine faire vorsorgenden Ökonomie. In Adelheid Biesecker & Klaus Grenzdörffer, Kooperation, Netzwerk, Selbstorganisation. Elemente demokratischen Wirtschaftens, 9-21.

[40] Habermas, Jürgen (1981). Theorie des kommunikativen Handelns, Band 1. Frankfurt am Main: Suhrkamp..

Strategien, Manöver der Täuschung und Machtkalküle spielen in arbeitsbezogenem Handeln eine nicht unerhebliche Rolle. Die inneren sowie rollenbezogenen Ermessenspielräume gestatten es den Beteiligten, Situationen individuell zu bewerten und zu gestalten. Die informellen Netzwerke in Organisationen mittigieren nicht selten entsprechende Bestrebungen, basieren auf dem sogenannten Flurfunk, dem Gesetz des Wiedersehens, zufälligen Begegnungen in der Kaffeeküche und auf Tür-und-Angel Gespräche. Sind viele im Homeoffice, mögen sie nicht mitbekommen, welche Vorteile sich jemand hinter ihrem Rücken in der Betriebsstätte sichert und unbeobachtet „Fakten schafft". Und es könnte sein, dass die Onlinekommunikation bspw. ein Vermeiden von Entscheidungen, das Ausspielen personenbezogener Abhängigkeiten, die Setzung von Sinnzuschreibungen oder auch einseitige Interessendurchsetzung begünstigen (vgl. Neuberger 1995[41]: 22, 52ff; Meyerhuber 2001[42]: 101).

Eine forschungsleitende Frage wäre auf dieser Basis, wie es unter Onlinebedingungen gelingen kann, verständigungsorientierte Interaktionsformen zu stärken und die mit Habermas skizzierten Kommunikationspathologien in Schach zu halten, auch wenn man sich nicht persönlich begegnet, sich nicht im Nebengespräch abstimmen und bspw. diesbezügliche Körpersignale wenig klar lesen[43] kann.

Forschungsleitende Frage

Wie kann es in der digital vermittelten Kommunikation des Videomeetings gelingen, verständigungsorientierte Interaktionsformen zu stärken und die zuvor skizzierten Kommunikationspathologien in Schach zu halten?

Aulinger (1997: 14) betont in seiner Reflexion des Kooperationsbegriffs, dass es hierbei stets um „von komplexen Überlagerungen verschiedenster Bedürfnisse geprägte Menschen" gehe, welche bei der Kooperation ihre individuellen Ziele und Wünsche verfolgen. „Dies schließt aber keineswegs aus, dass Kooperationen auf der Basis von Kommunikation oder verständigungsorientierten Diskursen erfolgen können. Beides kann sogar Voraussetzung dafür sein, sich über die Existenz verschiedener Ziele auszutauschen und Zielharmonien sichtbar zu machen" (ebd.). Demnach wäre es durchaus günstig, sich in Kooperationen über die verschiedenen Interessenlagen explizit auszutauschen.

Der Autor weist des Weiteren darauf hin, dass die Partner*innen sich bei Kooperationen **Vertrauen** entgegen bringen müssen (ebd.), welches er so näher umschreibt:

> „… Vertrauen insbesondere dadurch, dass man sich selbst bindet und seinen eigenen Beitrag leistet, bevor sichergestellt ist, dass auch der andere seinen Beitrag geleistet hat. Der für das Entstehen einer Kooperation notwendige Vertrauensvorschuss beruht dabei auf Gegenseitigkeit; alle sind hier gleichgestellt. Nur wo ohne abgesicherte Sanktionsmechanismen dieses Vertrauen und eigene Selbstbindung entsteht, da entstehen Kooperationen im eigentlichen Sinne."

Für Aulinger ist also Vertrauen ein Wesensmerkmal von Kooperation (in Kapitel 8 Vertrauen wird darauf differenzierter eingegangen).

[41] Neuberger, Oswald (1995). Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen Basistexte Personalwesen, Bd. 7.Stuttgart: Enke.
[42] Meyerhuber, Sylke (2001). Transparenz in Arbeitsorganisationen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
[43] Dies wäre eine erkenntnisleitende These, welche unter Aspekten der Raumsprache näher zu untersuchen ist.

1.3.1 Differenzierung des Kooperationsbegriffs

An welche Arten von Kooperation ist zu denken, wenn sich die Gesprächs- und Arbeitspartner*innen ausschließlich virtuell begegnen? Werden bestimmte Kooperationsformen begünstigt und andere eher schwieriger? Aulinger (ebd.) bietet eine **Differenzierung des Kooperationsbegriffs** in vier möglichen Ausprägungen der Vorgehensweise an, welche hier auf ihre Brauchbarkeit für online organisierte Kommunikation und Kooperation diskutiert werden können:

1) **Gemeinsames Handeln**: Bei dieser Kooperationsformen geht es um „die gemeinsame Durchführung von Aktivitäten unter Zusammenführung von Ressourcen" (ebd.: 15). Dies ist auch in mittels Videokonferenzsystem organisierter Kooperation meines Erachtens vorstellbar, beispielsweise wenn man Wissen austauscht oder auch an einem gemeinsamen Dokument/Konzept mittels digitaler Medien arbeitet.
2) **Abgestimmtes Handeln**: Hier stimmen sich die Kooperationspartner*innen bezüglich der „geltenden Handlungsfreiräume verpflichtend untereinander ab" (ebd.) und handeln dann auf dieser Basis jeweils eigenständig. Auch diese Kooperationsform ist im Homeoffice gut vorstellbar. Zusammen mit der Führungskraft oder kollegial untereinander wird ein Handlungsrahmen vereinbart und dann in diesem Rahmen das eigene Tun verantwortet.
3) **Verhaltensabsprachen**: Laut Aulinger (ebd.) „…beinhalten allein die Verhaltensabsprachen das Beschneiden vorhandener Freiräume." Hierbei werde nicht etwa die Durchführung bestimmter Tätigkeiten vereinbart, sondern es ginge um „… die Unterlassung eventuell bisher durchgeführter Tätigkeiten". Auch diese Kooperationsform ist im Homeoffice vorstellbar, wenn beispielsweise in einer kritischen Situation mittels Videokonferenz abgesprochen wird, wer jetzt wie handelt und wer sich bitte zurückhält. Entsprechende Formen der Selbstverpflichtung dienen dem Schutz, beispielsweise gegenüber Instrumentalisierungen oder auch juristischen Konsequenzen.
4) **Kooperativer Informationsaustausch**: Als vierte Kooperationsform sprich Aulinger (ebd.: 16) „…die ggf. auch einseitige Überlassung von Informationen an andere" an, „ohne dass aus der Verwendung dieser Informationen zwangsläufig Vorteile für die Geberseite entstehen müssen", die die Information zur Verfügung stelle. Insofern ginge es hierbei nicht um eine Tauschsituation, sondern „vielmehr um die Aufbereitung und Weitergabe von Informationen an andere" im Kooperationszusammenhang, die diese für ihre Arbeit benötigen, so der Autor (ebd.). Diese Kooperationsform verweist auf die zuvor angesprochene Vertrauensdimension, denn es geht um eine Vorleistung. Und auch diese ist im Zusammenhang mit aus dem Homeoffice mittels Videokonferenz u.a. geführter Kommunikation und Kooperation durchaus denkbar.

1.3.2 Kooperation als Ressource für Gesundheit und Wohlbefinden

Man könnte sich fragen, warum Menschen sich in dieser Weise kooperativ verhalten sollten. Ein wichtiges Motiv stellt dabei meines Erachtens der **Wert sozialer Unterstützung** für Gesundheit und Wohlbefinden dar. Es ist bei weitem nicht so, dass nur jene, die soziale Unterstützung erhalten, von ihr profitieren. Vielmehr gibt es Befunde, die ausweisen, wie das Gewähren sozialer Unterstützung nicht nur Rezipient*innen, sondern auch den gebenden Personen wohl tut. So weisen Borgmann, Rattay & Lempert (2017[44]) auf die Resilienzförderung durch soziale Unterstützung hin, ihre Ergebnisse belegen:

---

[44] Borgmann, Lea-Sophie, Rattay, Petra & Lempert, Thomas (2017). Soziale Unterstützung als Gesundheitsressource in Deutschland. Zugriff 21 Nov 2020:

> „Soziale Unterstützung resultiert aus sozialen Bindungen und Netzwerken. Als psychosoziale Ressource hat soziale Unterstützung einen wesentlichen Einfluss auf die Gesundheit. Sie kann u.a. das psychische Wohlbefinden verbessern, Stress reduzieren und die Auswirkung ungünstiger Lebensbedingungen verringern. Auf Basis der Erhebung GEDA 2014/2015-EHIS des Robert Koch-Instituts (RKI) wird das Ausmaß und die Verteilung wahrgenommener sozialer Unterstützung in der erwachsenen Bevölkerung Deutschlands untersucht (n=23.617). Die Ergebnisse zeigen, dass sich Frauen und Männer zu einem großen Teil durch nahestehende Personen oder Nachbarn unterstützt fühlen. Soziale Unterstützung ist jedoch nicht in allen Bevölkerungsgruppen gleich verteilt: Ältere Personen, gering gebildete sowie nicht erwerbstätige Frauen und Männer berichten vergleichsweise häufig von geringer sozialer Unterstützung."

Gelingende Kooperation ist in diesem Sinne auch als eine Manifestation sozialer Unterstützung lesbar, die oft aus den Anforderungen sowie Sozialbindungen des Arbeitskontextes erwächst und als **psychosoziale Ressource** zu psychischem Wohlbefinden und zur Stressreduktion beitragen kann. Soziale Unterstützung kann sich insofern gerade auch aus den im Arbeitskontext nahegelegten Kooperationsanforderungen mit positiven Effekten für Gesundheit und Wohlbefinden ergeben.

Im Jahre 2016 legten Drössler, Steputat, Schubert, Euler & Seidler eine Meta-Studie im Rahmen eines Forschungsprojekts der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin vor, in welcher die „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt" mit Fokus auf „soziale Beziehungen" untersucht wird. Die Autor*innen rechnen den hier im Mittelpunkt stehenden Arbeitsbedingungsfaktor[45] „soziale Beziehungen" dem Themenfeld Führung und Organisation zu. Ihnen zufolge geht „fehlende soziale Unterstützung am deutlichsten mit einem erhöhten Burnout-Risiko und verminderter Arbeitszufriedenheit einher" (ebd.: 4). Sie schlussfolgern:

> „… findet sich zusammenfassend eine hinreichende 'Evidenz' für einen deutlichen Einfluss sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz auf die mentale Gesundheit, das psychische Befinden, auf psychische Störungen sowie die Motivation, Arbeitszufriedenheit und Leistung. Dies gilt für Männer wie Frauen und für unterschiedliche Berufsgruppen. Soziale Beziehungen sind demnach wichtige Stellschrauben im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung" (ebd.: 6).

Drössler et al. (ebd.) stellen darüber hinaus fest, was ihre metaanalytische Betrachtung ihnen vorliegender Studien nicht zu fassen vermag: „Bisher scheint unzureichend untersucht, welchen Einfluss der Wandel der Arbeit auf die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz hat." Somit können für neue Arbeitsformen wie die des überwiegenden Homeoffice im Jahre 2020 lediglich Ableitungen aus vorherigen Studien dazu beitragen, mögliche Probleme und Chancen zu antizipieren resp. zu thematisieren.

Die Autor*innen schlagen auch eine wegweisende Begriffsdifferenzierung zwischen „sozialer Unterstützung" und „sozialer Ressource" vor wie folgt:

> „Allerdings ist anzumerken, dass soziale Unterstützung bzw. soziale Beziehungen am Arbeitsplatz nicht per se als Ressource gewertet werden können, da eine wahrgenommene mangelnde soziale Unterstützung im umgekehrten Sinne als Belastungsfak-

---

https://www.researchgate.net/publication/321764948_Soziale_Unterstutzung_als_Ressource_fur_Gesundheit_in_Deutschland

[45] Erläuterung: Für mehr als 20 Arbeitsbedingungsfaktoren in vier Themenfeldern, nämlich Arbeitsaufgabe, Führung und Organisation, Arbeitszeit, technische Faktoren, wurden im BAuA-Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt - wissenschaftliche Standortbestimmung" jeweils Scoping Reviews angefertigt; das hier zitierte Scoping Review stellt also eines dieser 20 Reviews zu Teilgebieten des Themenfeldes dar:
Drössler, Steputat, Schubert, Euler, Seidler (2016).Soziale Beziehungen. Zugriff 21 Nov 2020:
https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-2b.pdf?__blob=publicationFile&v=5

tor bzw. Stressor wirkt (Holz et al. 2004[46]; Viswesvaran, Sanchez, & Fisher 1999[47]) und mit negativen gesundheitsbezogenen Outcomes in Verbindung steht. Beispielsweise zeigen systematische Reviews auf, dass fehlende soziale Unterstützung einen Risikofaktor für Arbeitsunfähigkeit darstellt (White et al. 2013) und mit einem erhöhten Burnout-Risiko in Verbindung steht (Adriaenssens et al. 2015[48]). Deshalb wird im Folgenden der positiv konnotierte Begriff *soziale Ressource* nicht mehr synonym mit dem Konzept der sozialen Unterstützung verwendet. Soziale Unterstützung kann – je nach Ausprägung – sowohl positive als auch negative Wirkungen haben, das Konzept ist aber von den Konzepten Mobbing, Bullying, Harassment und von Konflikten am Arbeitsplatz theoretisch abzugrenzen“ (ebd.: 14).

In diesem Lichte erscheint die hier geführte Reflexion eher auf den Arbeitszusammenhang in seinem **Wert als soziale Ressource** zu verweisen, welcher sich in Kooperationen auch mittels Videomeetings entfalten kann.

Die zitierte Textstelle verweist zudem darauf, dass das Sozialgefüge auch negative Dynamiken (Konflikte, Ausgrenzung und Mobbing) hervorbringen kann. Womöglich stellt das Homeoffice in solchen Fällen auch einen **Schutz** und Rückzugsraum dar, in den Aggressor*innen nicht unvermittelt hineinwirken können. Wer unter negativen sozialen Beziehungen leidet, erlebt diese als Stressor und Belastungsfaktor in der Arbeit. Arbeitsmedizinisch sind in diesem Fall ein erhöhtes Burnout-Risiko (Adriaenssens et al. 2015[49]) sowie vermehrte Arbeitsunfähigkeit (White et al. 2013[50]) wahrscheinlich; das Homeoffice und die Distanzierung, die mit dem Onlinekontakt einher gehen, könnten in diesem Falle als Entlastung erlebt werden im Vergleich zum direkten Kontakt mit Akteur*innen in einem als toxisch erlebten Sozialgefüge. Und natürlich ist auch eine soziale Gemengelage vorstellbar, bei der unter Homeoffice-Bedingungen soziale Konflikte besonders dann entstehen, während man sich nicht in der Betriebsstätte persönlich begegnet und austauscht.

---

[46] Holz, Melanie, Zapf, Dieter, & Dormann, Christian (2004). Soziale Stressoren in der Arbeitswelt. Arbeit, 13(3),278-291. Zugriff 21 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/305190661_Soziale_Stressoren_in_der_Arbeitswelt_Kollegen_Vorgesetzte_und_Kunden

[47] Viswesvaran, Chockalingam, Sanchez, Juan I., & Fisher, Jeffrey (1999). The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis. J Vocat Behav, 54(2), 314-334. Zugriff 21 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/255667393_The_Role_of_Social_Support_in_the_Process_of_Work_Stress_A_Meta-Analysis

[48] Adriaenssens, Jef, De Gucht, Veronique & Maes, Stan (2015). Determinants and prevalence of burnout in emergency nurses: A systematic review of 25 years of research. Int J Nurs Stud, 52(2), 649-661. Zugriff 21 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/268578702_Determinants_and_prevalence_of_burnout_in_emergency_nurses_A_systematic_review_of_25_years_of_research

[49] Adriaenssens, Jef, De Gucht, Veronique & Maes, Stan (2015). Causes and consequences of occupational stress in emergency nurses, a longitudinal study. Journal of Nursing Management, 23(3), 346-358. Zugriff 221 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/259315420_Causes_and_consequences_of_occupational_stress_in_emergency_nurses_a_longitudinal_study

[50] White, Marc, Wagner, Shannon, Schultz, Izabela Z., Murray, Eleanor., Bradley, Susan M., Hsu, Vernita, McGuire, Lisa & Schulz, Werner (2013). Modifiable workplace risk factors contributing to workplace absence across health conditions: A stakeholder-centered best-evidence synthesis of systematic reviews. Work, 45(4), 1-12. Zugriff 21 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/283734010_Modifiable_workplace_risk_factors_contributing_to_workplace_absence_across_health_conditions_A_stakeholder-centered_best-evidence_synthesis_of_systematic_reviews

Schlussfolgerungen

Dialektik: Kommunikation hat immer eine kooperative Komponente, und Kooperation ist immer auch kommunikationsgebunden. Kommunikation und Kooperation sind insofern nicht voneinander trennbar.

Kommunikationspathologien sind vielfältig und sollten nicht durch die Verkürzungen, die bspw. ein Videosetting nahelegt, noch verstärkt werden.

Kooperation setzt auf Vertrauen und diese muss in Führung sowie untereinander gepflegt werden. Informelle Anteile sowie generelle Kommunikation begünstigen eine entsprechende Gruppenkohäsion.

Soziale Beziehungen stellen in der Regel eine Ressource für Unterstützung sowie Gesundheit und Wohlbefinden dar. Sie sollten im Homeoffice aktiv gepflegt werden.

Sie können aber im Konfliktfall aber auch zum Stressor geraten. In diesem Fall kann die Distanzierungsmöglichkeit, die Homeoffice und Videosettings bieten, auch einen Schutz darstellen.

2 Definition „guter“ Kommunikation und Kooperation im Videomeeting

Einleitend muss gefragt werden, was gemeint ist, wenn wir in unserem Forschungsvorhaben von einer „guten“ (versus problematischen) Onlinekommunikation und -kooperation sprechen möchten. Eine entsprechende vorläufige Arbeitsdefinition kann ebenen- und theoriegeleitet entfaltet werden:

1. „Gut“ ist sind Onlinekommunikation und Kooperation dann, wenn sie als gelingend erlebt werden.

Aus **subjektiver Erlebensperspektive** heben gelungene Onlinekommunikation und -kooperation das Wohlbefinden, sie machen zufrieden, regen an und unterstützen das Erleben von Lebendigkeit und Anteilhabe. Dies ist nicht harmoniebetont gemeint, sondern betrifft auch konfliktöse Situationen, wenn sie denn im Prozess einer Lösung zugeführt werden können.

2. „Gut“ sind Onlinekommunikation und -kooperation entsprechend vor allem auch, wenn sie den menschlichen Bedürfnissen an bzw. in Kommunikation und Kooperation gerecht werden.

In der **Psychologie** sind entsprechende menschliche Grundbedürfnisse ausführlich beschrieben (vgl. Rahm et al. 1993[51]; Petzold 1994[52]) und bilden die Grundlage, an der sich psychotherapeutisches und beraterisches Arbeiten auszurichten hat. Die ethische Berufsordnungen für Psycholog*innen auf europäischer Ebene[53] *ebenso wie auch* in der Bundesrepublik Deutschland[54] betonen ein an Gesundheit und Wohlbefinden von Menschen auszurichtendes professionelles Handeln (und Unterlassen). *Hierbei* wird anerkannt, dass sich psychologische Impulse des Menschen unmittelbar auch physisch niederschlagen; als Beispiel mag hier dienen, dass mit

[51] Rahm, Dorothea; Otte, Hannelore; Bosse, Susanne & Ruhe-Hollenbach, Hilka (1993). Einführung in die Integrative Therapie. Grundlagen und Praxis. Paderborn: Jungfermann.
[52] Petzold, Hilarion (1994). Integrative Therapie. 3 Bde. Paderborn: Jungfermann.
[53] European Federation of Psychologists‘ Associations (2005). Meta-Code of Ethics. In European Federation of Psychologists’ Accosiations, Zugriff 01 Nov 2020: http://ethics.efpa.eu/
[54] Bundesverband deutscher Psychologinnen und Psychologen (2005). Ethische Richtlinien der DGP und des BDP. In Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen. Zugriff 01 Nov 2020: https://www.bdp-verband.de/profession/ethik

Angst ein erhöhter Herzschlag, mehr Adrenalinausschüttung, usw. einhergehen, oder mit depressiver Verstimmung Appetitmangel und Bewegungsunlust. Eine langzeitlich nicht den psychologischen Grundbedürfnissen von Menschen entsprechende Arbeitsweise könnte demnach stets gleichzeitig zu psychischen und körperlichen Problemen führen[55]. **Gesundheit und Wohlbefinden** sind darum stets sowohl psychisch als auch physisch zu denken; sie reichen über die Abwesenheit von Krankheit hinaus.

Die **Weltgesundheitsorganisation** (WHO) als Institution der Vereinten Nationen betont schon in ihrer Ottawa Charter[56] zur Gesundheitsförderung (1986: 2) den Zusammenhang zwischen Gesundheit und Wohlbefinden (mehr als nur Abwesenheit von Krankheit) und dem Vermögen einer persönlichen (Mit-)Gestaltung jener Umstände, die einen selbst betreffen:

> „Befähigen und ermöglichen: Gesundheitsförderung ist auf Chancengleichheit auf dem Gebiet der Gesundheit gerichtet. Gesundheitsförderndes Handeln bemüht sich darum, bestehende soziale Unterschiede des Gesundheitszustandes zu verringern sowie gleiche *Möglichkeiten und Voraussetzungen zu schaffen, damit alle Menschen befähigt werden, ihr größtmöglichstes Gesundheitspotential zu verwirklichen.* Dies umfasst sowohl Geborgenheit und Verwurzelung in einer unterstützenden sozialen Umwelt, den Zugang zu allen wesentlichen Informationen, die Entfaltung von praktischen Fertigkeiten, als auch die Möglichkeit, *selber Entscheidungen in Bezug auf ihre persönliche Gesundheit treffen zu können*. *Menschen können ihr Gesundheitspotential nur dann weitestgehend entfalten, wenn sie auf die Faktoren, die ihre Gesundheit beeinflussen, auch Einfluss nehmen können.* Dies gilt für Frauen ebenso wie für Männer.“ [Kursive Hervorhebungen durch die Autorin]

Der zitierte Absatz betont, dass Menschen auf jene Faktoren, die ihre Gesundheit beeinflussen, Einfluss haben müssen, um ihr Gesundheitspotenzial entfalten zu können. Unter der Situation erzwungener langfristiger Heimarbeit und fast ausschließlichen Onlinekontakten kann dieser Faktor als individuell infrage stehend gelten. Entsprechend ist zu schlussfolgern:

3. „Gute“ Onlinekommunikation und -kooperation muss sich auch daran messen lassen, inwiefern es Individuen gelingt, ihre häusliche Arbeitssituation <u>eigenen psychischen und physischen Bedürfnissen entsprechend</u> aktiv zu gestalten. Dazu müssen diese auch reflektier- und veränderbar sein.

Dieser Anspruch kann entsprechend nur gelingen, wenn Individuen auch in die Lage versetzt werden, ihre psychischen und physischen Bedürfnisse erstens realistisch wahrzunehmen und zweitens Wege zu erkennen und zu beschreiten, um umzusetzen, was sie positiv beeinflusst. Dies kann nicht generell vorausgesetzt werden; Einschränkungen können emotional, kognitiv, sozial, örtlich, baulich, finanziell, etc. begründet sein.

Die **Ottawa Charter** (ebd.) betont im zitierten Abschnitt, dass Individuen eines unterstützenden sozialen Umfeldes bedürfen (d.h. der Organisation, für die das Individuum arbeitet, aber auch privat in Hinblick auf Mitbewohner*innen im Umfeld des

---

[55] Die Arbeiten von Aaron Antonowski (1997) belegen, dass Menschen auf Stressoren sehr unterschiedlich reagieren. Stressbedingte Resilienz und Copingvermögen variieren; demnach können ca. 30% Betroffener augenscheinlich physisch und psychisch unbeschadet aus auch sehr schweren Lebenskrisen hervorkommen, während 70% diesbezügliche Einschränkungen zu bewältigen haben, vgl. Antonovsky, Aaron (1997). Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Deutsche Herausgabe von Alexa Franke. dgvt-Verlag, Tübingen.

[56] Weltgesundheitsorganisation (WHO) 1986, Text der Ottawa- Charta, Zugriff 6 Nov 2020: https://www.euro.who.int/de/publications/policy-documents/ottawa-charter-for-health-promotion,-1986

Homeoffice) sowie des praktischen Wissens, um im Homeoffice und daraus in resultierender Onlinekommunikation und -kooperation gut für sich sorgen zu können.

Der vorliegende Forschungs- und Trainingsbericht bietet eine **Reflexion** von Wissensbausteinen, die in dieser Hinsicht erhellend sind. Im Trainingsteil eignen sich Teilnehmende entsprechende Wissensbausteine auch aktiv für das eigene Arbeitshandeln (studieren via Homeoffice) an; sie erproben ihre Nützlichkeit und Umsetzung nach eigenem Ermessen. Insofern wird deutlich, dass das intellektuelle Verständnis bezüglich der Verhältnis- und Verhaltensprävention für Gesundheit und Wohlbefinden eine wichtige Voraussetzung für langfristig gesunderhaltendes Handeln in der Onlinekommunikation und -kooperation darstellt, jedoch immer auch eine Frage der persönlichen Wahl sein dürfte.

4. „Gute“ Onlinekommunikation und -kooperation sollte es erlauben, sich im Vollzug gesund erhaltend zu verhalten. Das mag beispielsweise die Pausenregelung in Onlinemeetings betreffen, aber ebenso die ergonomische Einrichtung des Arbeitsplatzes sowie ein ergonomisches Nutzverhalten.

Während am Büroarbeitsplatz der allgemeine und soziale Arbeitsschutz eine gesetzlich vorgeschriebene Aufgabe für jeden Arbeitgeber darstellt, fragt sich bei langfristigem Homeoffice und Arbeit via Onlinekommunikation und -kooperation: macht **der gesetzlich vorgeschriebene Arbeits- und Gesundheitsschutz** womöglich vor der privaten Haustür halt? Auch dieses Verhältnis dürfte kritisch zu reflektieren sein, hier die passende Arbeitsthese:

5. „Gute“ Onlinekommunikation und -kooperation im Arbeitskontext sollte Kriterien des allgemeinen und sozialen Arbeitsschutzes sowie der Arbeitssicherheit[57] auch im Homeoffice Genüge tragen.

Demnach wäre es seitens der/des Arbeitgeber*in erwartbar, für Beschäftigte, die längere Zeit im Homeoffice arbeiten, entsprechende Unterweisungen durchzuführen, um auch bei Führung auf Abstand Prinzipien der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes umzusetzen, soweit dies möglich erscheint. Hierzu finden Organisationen, Führungskräfte sowie auch Beschäftigte selbst viel Unterstützung und Hinweise, bspw. genannt seien hier Website der Deutschen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz[58] sowie die der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin[59] (BAuA) in Berlin.

[57] Zur Arbeitssicherheit und dem Gesundheitsschutz sind Arbeitgeber laut 7. Buch des Sozialgesetzbuches (SGBVII) verpflichtet. Zahlreiche weitere Rechte, Verordnungen sowie Richtlinien differenzieren dies Recht aus; Arbeitsrechts ist weit über die Rechtsprechung verstreut und gilt damit ein sehr kompliziertes Rechtsgebiet. Kontrollen durch die Arbeitsschutzbehörden finden kaum statt. Gemäß §12 (1) ArbSchG hat der „… Arbeitgeber die Beschäftigten über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit während ihrer Arbeitszeit ausreichend und angemessen zu unterweisen.“ Vergleiche Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz: https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/__12.html

[58] Siehe das OSH Wiki: https://oshwiki.eu/wiki/Workplace_Health_Promotion

[59] Siehe BAuA Website: https://www.baua.de/DE/Home/Home_node.html

Zusammenfassung

Die vorläufige Arbeitsdefinition „gute“ Onlinekommunikation und -kooperation zielt zugleich auf verschiedene Ebenen der Sinnerschließung:

1. **Phänomenologisch**: „Gut“ sind Onlinekommunikation und -kooperation im Videomeeting dann, wenn sie vom Individuum als gelingend und hilfreich erlebt werden.

2. **Psychologisch**: „Gut“ sind Onlinekommunikation und -kooperation via Videomeeting entsprechend vor allem auch, wenn sie den menschlichen Bedürfnissen an bzw. in Kommunikation und Kooperation gerecht werden.

3. **Soziodynamisch**: „Gute“ Onlinekommunikation und -kooperation im Videomeeting muss sich auch daran messen lassen, inwiefern es Individuen gelingt, ihre häusliche Arbeitssituation eigenen psychischen und physischen Bedürfnissen entsprechend aktiv zu gestalten. Dazu müssen diese auch reflektier- und veränderbar sein.

4. **Kooperativ:** "Gute" Onlinekommunikation und -kooperation via Videomeeting sollte den Anforderungen des/der Arbeitgeber*in ebenso gerecht werden wie denen von Beschäftigten im Homeoffice bzw. dem zumindest nicht entgegenstehen.

5. **Strukturell**: „Gute“ Onlinekommunikation und -kooperation mittels Videomeeting sollte es erlauben, sich im Vollzug gesund erhaltend zu verhalten. Das mag beispielsweise die Pausenregelung in Onlinemeetings betreffen, aber ebenso die ergonomische Einrichtung des Arbeitsplatzes (Verhältnisprävention) sowie ein ergonomisches Nutzverhalten (Verhaltensprävention).

6. **Rechtlich**: „Gute“ Onlinekommunikation und -kooperation via Videomeeting im Arbeitskontext sollte Kriterien des allgemeinen und sozialen Arbeitsschutzes sowie der Arbeitssicherheit[60] auch im Homeoffice genüge tragen.

Grenzen dieser Ebenen – zu jedem Aspekt könnte ein „aber“ angebracht werden – sind jeweils entsprechend kritisch zu reflektieren. Ggf. finden sich auch weitere, die dann diese Liste ergänzen können.

Im Verlaufe des Forschungs- und Trainingsprozesses wird sich finden, ob diese vorläufige, zunächst theoriegeleitete Arbeitsdefinition im Lichte der gewonnenen Erkenntnisse bestätigt werden kann oder auch fortzuentwickeln ist. Letztlich sollten „gute“ und „sozial nachhaltige“ Onlinekommunikation und -kooperation gleichzusetzen sein.

[60] Zur Arbeitssicherheit und dem Gesundheitsschutz sind Arbeitgeber laut 7. Buch des Sozialgesetzbuches (SGBVII) verpflichtet. Zahlreiche weitere Rechte, Verordnungen sowie Richtlinien differenzieren dies Recht aus; Arbeitsrechts ist weit über die Rechtsprechung verstreut und gilt damit ein sehr kompliziertes Rechtsgebiet. Kontrollen durch die Arbeitsschutzbehörden finden kaum statt. Gemäß §12 (1) ArbSchG hat der „… Arbeitgeber die Beschäftigten über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit während ihrer Arbeitszeit ausreichend und angemessen zu unterweisen.“ Vergleiche Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz: https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/__12.html

3 Sozial nachhaltiges Handeln in Organisationen

Als Wissenschaftlerin am „artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit“ der Universität Bremen gehe ich für von mir verantwortete Forschung und Lehre von dem Konzept der Nachhaltigkeit aus, wie es in Folge der United Nations Konferenz für Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro mit dem **Leitbild nachhaltiger Entwicklung** programmatisch festgelegt wurde. Diesem UN-Konzept liegt die Erkenntnis zugrunde, dass sich global eine rein radikal-marktwirtschaftliche Dynamik als zu kurzsichtig erweist, um nicht in umweltbezogene und soziale Katastrophen zu führen. Entsprechend hat sich wissenschaftlich die Forderung einer (meist relativ gleichrangigen) Berücksichtigung dreier zentraler Dimensionen von Nachhaltigkeit durchgesetzt: man stelle sich ein gleichschenkliges Dreieck vor, dessen Ecken die *ökologische*, die *ökonomische* sowie die *soziale* Dimension repräsentieren (DIW 2000[61]). In diesen drei Dimensionen haben Staaten ebenso wie Organisationen als global wirksame Akteure Verantwortung zu tragen.

Wie die italienische Nachhaltigkeitsforscherin Colantonio (2012[62]) problematisiert, wird allerdings die ökonomische Dimension seit den 1990er Jahren immer effizienter gestaltet und die ökologische Dimension holt angesichts des politischen Drucks neuerdings auf, während die soziale Dimension in vieler Hinsicht zunehmend auf der Strecke bleibt. In Organisationen heißt das, der arbeitende Mensch als **hoch anpassungsfähiges Wesen** fängt auf, was im Zuge ökonomischer (zeitlich, personell, technisch, räumlich) sowie ökologischer (qualitativ, quantitativ) Optimierungen gemäß Managemententscheidung zu leisten ist. Gilt auch der Arbeitsschutz in Deutschland als vergleichsweise gut gesetzlich verankert, so registrieren Krankenkassen doch – selbst bei Einhaltung dieser Rahmungen – einen erheblichen Zuwachs an Erkrankungen von Beschäftigten mit Kopfschmerz, Depression und Angststörungen sowie mit psychosomatischen Syndromen wie Rückenschmerzen und der Erschöpfungsdepression (Bandura et al. 2011[63]). Entsprechende Entwicklungen sind soziologisch zu verstehen als Ausdruck einer zunehmenden Verdichtung und Subjektivierung von Arbeit (Pongatz & Voß 2003[64]), mit arbeitspsychologisch erwartbaren Folgen für den Menschen: Verantwortungsdruck, Stress, lange Arbeitszeiten, mangelnde Anerkennung und auch zunehmende Konflikte am Arbeitsplatz bilden eine belastende Gemengelage für Erwerbstätige. So geht in Deutschland laut Rentenversicherung heute fast jeder zweite Beschäftigte vorzeitig in den Ruhestand (Deutsche Rentenversicherung[65]), während sich politische Prognosen nicht erfüllen, wonach die

---

[61] DIW– Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung / WI – Wuppertal-Institut / WZB - Wissenschaftszentrum Berlin (Hg.)(2000): Arbeit und Ökologie. Projektabschlussbericht. Düsseldorf.
[62] Colantonio, A. (2012). Social Sustainability. Linking Research to Policy and Practice. UK: Oxford Brookes University.
[63] Bandura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J. & Macco, K. (Hg.)(2011). Fehlzeitenreport 2011: Führung und Gesundheit. Berlin, Heidelberg: Springer.
[64] Pongratz, H. J. & Voss, G. (2003). Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrentzen Arbeitsformen. Berlin: Edition Sigma.
[65] Vgl. Deutscher Renterversicherungsbericht 2019: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiwiub--eHsAhXIMewKHT13Dy4QFjAReqQIDRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.deutsche-rentenversicherung.de%2FSharedDocs%2FDownloads%2FDE%2FStatistiken-und-Berichte%2FBerichte%2Fjahresbericht_download.pdf%3Bjsessionid%3D9C9FFBD79E9FAA1B20E0278AC

Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft Arbeitsplätze hervorbringt, die bis ins hohe Lebensalter hinein gut zu bewältigen seien. In anderen Staaten stellen sich entsprechende Probleme einer Unwucht statt Balance im Nachhaltigkeitsdreieck von Ökonomie, Ökologie und Sozialem noch drastischer dar, stets zugunsten ökonomischer Erwägungen.

Als Forscherin interessiert die Verfasserin darum vor allem, was **sozial nachhaltiges Handeln *in* Organisationen stärken** kann. An welchen Stellen setzt ein solches Handeln an? Für Onlinekommunikation und -kooperation stellen sich diese generellen Fragen in einer neuen Weise, wenn Beschäftigte Teil einer Organisation sind, aber über längere Zeit nicht in ihr arbeiten, sondern eher *für* sie. Die von den Vereinten Nationen definierten, politischen Themen sozialer Nachhaltigkeit zielen natürlich auf die Makroebene staatlichen Handelns. Sie lassen sich für die soziale Dimension jedoch durchaus auf die Meso- und Mikroebene von Organisationen transferieren. Dies kann entlang der politischen Zielebenen in Übertragung auf organisationsinterne Gestaltungsfelder illustriert werden:

Themenfelder sozial nachhaltigen Handelns (strukturell)	
Politische Zielebenen: gesellschaftlich & sozial bezogen auf …	… und ihr Transfer auf die Meso- & Mikroebene in Arbeitsorganisationen …
1 Vermögens- und Einkommensstrukturen	1 Auskömmliches Einkommen, faire + auskömmliche Gehaltsgestaltung
2 Hohes Kultur- und Ausbildungsniveau	2 Sozialverträgliche Arbeitskultur sowie eine gute Aus- & Weiterbildung Beschäftigter
3 Hohes Gesundheitsniveau	3 Salutogene Arbeitsstrukturen und Interaktionen (Führungskultur, Gesundheitsmanagement etc.)
4 Sozial- und umweltverträgliche Mobilität	4 Sozial- & gesundheitsverträgliche Arbeitsmobilität
5 Ausgewogene Bevölkerungs- u. Siedlungsstruktur	5 Ausgewogene demographische Strukturen in der Belegschaft (ggf. Alter, Geschlecht, Interkulturalität)
6 Hohes Sicherheitsniveau	6 Sicherheit gebende Arbeitsverträge, verlässlicher Umgang, Vertrauensschutz, Partizipation, Wertschätzungs- und Anerkennungskultur
(Grunwald & Kopfmüller 2006, 49ff)	(Meyerhuber als Verfasserin)

Tabelle aus Meyerhuber 2017[66]: 137.

Hiernach wäre also insbesondere mit Blick auf soziale Nachhaltigkeit in Organisationen bei überwiegender Onlinekommunikation und -kooperation zu fragen: Wie sozialverträglich kann eine Arbeitskultur auf Abstand sein? Wie sieht ein salutogenes Homeoffice mit Onlinekommunikation und -kooperation aus? Welcher Art sind die sozialen Interaktionen, die hierbei zustande kommen? Welche Führungskultur, welches Führungshandeln macht sozial nachhaltige remote Führung aus? Wie lässt sich verantwortungsvolles betriebliches Gesundheitsmanagement auch auf Abstand den-

ED67FCF.delivery2-1-replication%3F__blob%3DpublicationFile%26v%3D21&usg=AOvVaw3Jpvr5eJliaR6dzsBydmk5

[66] Meyerhuber, Sylke (2017). CSR für sozial nachhaltiges Handeln. Psychologische Dynamik und die Vulnerabilität mittlerer Führungskräfte im permanenten Organisationswandel. In Irene López (Hrsg.), CSR und Wirtschaftspsychologie. New York, Berlin: Springer,135-163.

ken? Sind Vertrauen, Anerkennung, Beteiligung, soziale Unterstützung, Teamgeist und Loyalität auch „remote“ denkbar? Usw.

Das Erkenntnisinteresse des Forschungs- und Trainingsseminars bezieht sich also darauf, eingedenk der in der Definition thematisierten Erkenntnisebenen und darüber hinaus auszuloten, wie unter Bedingungen eines überwiegenden Arbeitens im Homeoffice mit remoten Kontakten und bei Führung auf Abstand, wo also Beschäftigte über längeren Zeitraum vor allem auf Onlinekommunikation und -kooperation angewiesen sind, das Arbeitshandeln dennoch Prinzipien sozialen Nachhaltigkeit genügen kann.

Dazu ist der **Begriff des sozial nachhaltigen Handelns in Organisationen** einzuführen. In Schriften der Verfasserin findet sich erstmals 2017 eine Definition veröffentlicht, diese lautet wie folgt:

Definition sozial nachhaltiges Handeln in Organisationen

„Für eine sozial- und arbeitspsychologische Sicht auf Organisationen und die darin arbeitenden Menschen, welche auf humanistischen Prämissen fußt, definiere ich sozial nachhaltiges Handeln in Organisationen auf dieser Basis wie folgt:

> Sozial nachhaltiges Handeln in Organisationen ist jegliches Handeln, welches auf Ebene der *Strukturen*, der *Interaktionen* sowie des *individuellen* Handelns (für sich selbst und gegenüber anderen) dazu beiträgt, dass Sozialität gefördert, gepflegt und in konstruktivem Sinne entfaltet wird. Alle Handlungen (auch: unterlassene Handlungen), welche sich auf das Sozialgefüge auswirken (positiv oder negativ), sind als sozialwirksame Handlungen zu verstehen, während *sozial nachhaltiges Handeln* im Sinne einer positiven Soll-Perspektive auf *tragfähige positive soziale Effekte* zielt.

Diese Definition erlaubt es, sozialwirksames Handeln auf drei Ebenen in Organisationen zu thematisieren: die organisationalen Strukturen und Prozesse, die gruppenbezogenen Interaktionen sowie das Handeln des Individuums im Kontext seiner Arbeit. Denn stets sind es diese drei Ebenen und ihr emergentes Zusammenwirken, die für tragfähige Prozesse im Arbeitskontext zu reflektieren sind. Weiter thematisiert werden Unterlassungen ebenso wie aktive Handlungen, mit dem Ziel tragfähig positiv wirkender Effekte im Sozialgefüge.“

(Meyerhuber 2017: 139)

Der Definition folgend wäre also zu fragen, wie langfristige Onlinekommunikation und -kooperation als vordringliche Form in Arbeitsbeziehungen sich **auf das Sozialgefüge und seine Subjekte auswirkt**. Erodiert der soziale Zusammenhalt auf Dauer oder sind mittels digitaler Medien und Videomeetings substituierende Momente zur Erhöhung der Gruppenkohäsion usw. denkbar? Fallen einige Menschen eher durch das soziale Netz? Und wie ergeht es den Menschen angesichts entfremdeter und entfremdender Kooperationsformen, wirkt sich dies auf Gesundheit und Wohlbefinden aus[67]? Mit Fragen wie diesen gelangt man direkt auf die Inhaltsebene; diese folgt in den Kapiteln dieses Berichts.

---

[67] Zur Wichtigkeit und Zufriedenheit einzelner Aspekte für die Gesundheit und das Wohlbefinden siehe Statista 2020: Zugriff 19 Nov 2020: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/167239/umfrage/gesundheit-wichtigkeit-und-zufriedenheit/

Referenzen

Adriaenssens, Jef, De Gucht, Veronique & Maes, Stan (2015). Causes and consequences of occupational stress in emergency nurses, a longitudinal study. Journal of Nursing Management, 23(3), 346-358. Zugriff 221 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/259315420_Causes_and_consequences_of_occupational_stress_in_emergency_nurses_a_longitudinal_study

Adriaenssens, Jef, De Gucht, Veronique & Maes, Stan (2015). Determinants and prevalence of burnout in emergency nurses: A systematic review of 25 years of research. Int J Nurs Stud, 52(2), 649-661. Zugriff 21 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/268578702_Determinants_and_prevalence_of_burnout_in_emergency_nurses_A_systematic_review_of_25_years_of_research

Aulinger, Andreas (1997). Die Vielfalt der Möglichkeiten. Kooperation als Strategie ökologischer Unternehmenspolitik. In ökologisches Wirtschaften 2/1997, 13-16. Zugriff 13 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/277207498_Die_Vielfalt_der_Moglichkeiten

Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Schröder, Helmut; Klose, Joachim & Meyer, Markus (Hrsg.)(2019). Fehlzeiten-Report 2019: Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen. Berlin: Springer.

Bandura, Bernhard; Ducki, Antje.; Schröder, Helmut; Klose, Joachim & Macco, Katrin (Hrsg.)(2011). Fehlzeitenreport 2011: Führung und Gesundheit. Berlin, Heidelberg: Springer.

Bartholomäus, M. & Schilbach, L. (2020). Psychisch gesund bleiben während Social Distancing, Quarantäne und Ausgangsbeschränkungen auf Grund des Corona-Virus. Verhaltenstherapeutische Interventionen in einem Kurzprogramm zur Selbstanwendung. München: Max-Planck-Institut.

Biesecker, Adelheit (1996). Operation, Netzwerk, Selbstorganisation - Prinzipien für eine faire vorsorgenden Ökonomie. In Adelheid Biesecker & Klaus Grenzdörffer, Kooperation, Netzwerk, Selbstorganisation. Elemente demokratischen Wirtschaftens, 9-21.

Borgmann, Lea-Sophie, Rattay, Petra & Lempert, Thomas (2017). Soziale Unterstützung als Gesundheitsressource in Deutschland. Zugriff 21 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/321764948_Soziale_Unterstutzung_als_Ressource_fur_Gesundheit_in_Deutschland

Braun, Martin (2020). Chronobiologische Arbeitsgestaltung. IAO-Wiki, Zugriff 28 Nov 2020: https://wiki.iao.fraunhofer.de/index.php/Chronobiologische_Arbeitsgestaltung

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). BAuA Start-Website , Zugriff 6 Nov 2020a: https://www.baua.de/DE/Home/Home_node.html

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)(2020b). Veränderungen in der Arbeitswelt – Reflexion des Arbeitsschutzsystems. Von Beate Beermann, Nils Backhaus, Lena Hünefeld, Valentin Janda, Britta Schmidt-Howe & Sabine Sommer, BAuA Fokus 20200630, Juni 2020. Zugriff 16 Nov 2020: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Veraenderungen-Arbeitswelt.html

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2020). Arbeitsschutzgesetz, Zugriff 6 Nov 2020: https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/__12.html

Bundesverband deutscher Psychologinnen und Psychologen (2005). Ethische Richtlinien der DGP und des BDP. In Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen. Zugriff 01 Nov 2020: https://www.bdp-verband.de/profession/ethik

Cohen, Sheldon (2004). Social relationships and health. In American Psychologist. 59: 676-684. Zugriff 21 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/8172114_Social_Relationships_and_Health

Cohn, Ruth C. (1989). Es geht ums Anteilnehmen. Die Begründung der TZ I zur Persönlichkeitsentfaltung. Freiburg im Breisgau: Herder.

Colantonio, Antonia (2012). Social Sustainability. Linking Research to Policy and Practice. UK: Oxford Brookes University.

Crisp, Richard J. (Hrsg.)(2010). The Psychology of Social and Cultural Diversity. Oxford: Wiley-Blackwell.

Deutsch, Morton (1949). A theory of co-ooperation and competition. In Human Relations 2, pp 129-152. Zugriff 18 Nov 2020: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872674900200204

Deutscher Renterversicherungsbericht 2019: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiwiub--eHsAhXI-MewKHT13Dy4QFjARegQIDRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.deutsche-rentenversiche-rung.de%2FSharedDocs%2FDownloads%2FDE%2FStatistiken-und-Berich-te%2FBerichte%2Fjahresbericht_download.pdf%3Bjsessionid%3D9C9FFBD79E9FAA1B20E0278ACED67FCF.delivery2-1-replicati-on%3F__blob%3DpublicationFile%26v%3D21&usg=AOvVaw3Jpvr5eJliaR6dzsBydmk5

DIW– Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung / WI – Wuppertal-Institut / WZB - Wissenschaftszentrum Berlin (Hrsg.)(2000). Arbeit und Ökologie. Projektabschlussbericht. Düsseldorf.

Drössler, Stephanie; Steputat, Anne; Schubert, Melanie; Euler, Ulrike & Seidler, Andreas (2016). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Soziale Beziehungen. Zugriff 21 Nov 2020: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-2b.pdf?__blob=publicationFile&v=5

Dvir, Taly; Eden, Dov; Avolio, Bruce J. & Shamir, Boas (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. Academy of Management Journal, 45(4), 735–744.

Ellison, Nicole B.; Steinfield, Charles W. & Lampe, Cliff (2007). The benefits of Facebook friends: social capital and college students' unse of online social network sites. In Journal of Computer-Mediated Communication. 12: 1143-1168. Zugriff 21 Nov 2020:

https://www.researchgate.net/publication/220438224_The_Benefits_of_Facebook_Friends_Social_Capital_and_College_Students%27_Use_of_Online_Social_Network_Sites

European Agency for Health and Safety at Work (EU-OSHA). The OSH-Wiki (2020) - Work Health Promotion, Zugriff 6 Nov 2020: https://oshwiki.eu/wiki/Workplace_Health_Promotion

European Federation of Psychologists‘ Associations (2005). Meta-Code of Ethics. In European Federation of Psychologists’ Accosiations, Zugriff 01 Nov 2020: http://ethics.efpa.eu/

Firth, Joseph; Torous, John; Stubbs, Bendon; Firth, Josch A.; Steiner, Genevieve Z.; Smith, Lee; Alvarez-Jimenzez, Mario; Gleeson, John; Vancampfort, Davy; Armitage, Christopher J & Sarris, Jerome (2019). The “online brain”: how the Internet may be changing our cognition. In World Psychiartry 2019;18:119-129. Zugriff 21 Nov 2020: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/wps.20617

Golden, Jeannette; Conroy, Ronán Michael & Lawlor, Brian A. (2009). Social support network structure in older people: underlying dimensions and accociation with psychological and physical health. In Psychology, Health & Medicin, 14: 280-290. Zugriff 21 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/24429700_Social_support_network_structure_in_older_people_Underlying_dimensions_and_association_with_psychological_and_physical_health

Habermas, Jürgen (1981). Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hagemeister, Karl & Westhoff, Carmen: Konzentrationsdiagnostik. In: Hornke, Lutz; Amelang, Manfred & Kersting, Martin (2011). Enzyklopädie der Psychologie, Psychologische Diagnostik Band 3: Leistungs-, Intelligenz- und Verhaltensdiagnostik). Göttingen: Hogrefe, S. 51–96.

Hartwaldklinik II (2020). Lebenskrise / Seelische Krise. Link: https://www.wicker.de/kliniken/hardtwaldklinik-ii/behandlungsschwerpunkte/erkrankungen-a-z/lebenskriseseelische-krise/ Zugriff 26.6.2020.

Helgeson, Vicki S. (2003). Social support and quality of life. In Quality of Life Research, 12 (Suppl.1): 25-31. Zugriff 21 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/10711755_Social_support_and_quality_of_life_Quality_of_Life_Research_12_25-31

Hildebrandt, Gunter; Moser, Maximilian & Lehofer, Michael (1998). Chronobiologie und Chronomedizin. Stuttgart: Hippokrates.

Holz, Melanie, Zapf, Dieter, & Dormann, Christian (2004). Soziale Stressoren in der Arbeitswelt. Arbeit, 13(3),278-291. Zugriff 21 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/305190661_Soziale_Stressoren_in_der_Arbeitswelt_Kollegen_Vorgesetzte_und_Kunden

Honneth, Axel (1992). Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hofstede Geert (1980). Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. Sage: London.

Janneck, Monique & Hoppe, Annekatrin (Hrsg.)(2018). Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten. Arbeitsgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung. Berlin: Springer.

Judge, Timothy A. & Piccolo, Ronald F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. Journal of Applied Psychology, 89 (5), S. 755–768.

Kraut, Robert E.; Kiesler, Sara; Boneva, Bonka; Cummings, Jonathon; Helgeson, Vicki S. & Crawford, Anne (2002). Internet paradox revisited. In Joural of Social Issues, 58: 49-74. Zugriff 21 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/228003128_Internet_Paradox_Revisited

Krüger, Claudia; Rowold Jens; Borgmann Lars; Staufenbiel Kathrin & Heinitz, Kathrin (2011). The discriminant validity of transformational and transactional leadership: A multitrait-multimethod analysis of and norms for the German Transformational Leadership Inventory (TLI). Journal of Personnel Psychology, 10(2), 49–60.

Lacerenza, Christina N.; Reyes, Denise Lucia; Marlow, Shannon L.; Joseph, Dana L. & Salas, Eduardo (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 102(12), 1686–1718.

Lorenz, Konrad (o.J.). Zitat “Gedacht heißt nicht immer gesagt…”. In www.zitate.de, Lorenz, Konrad, Zugriff 28 Nov 2020: https://www.zitate.de/autor/Lorenz%2C+Konrad

Maier, Günter W. (2020). Gabler Wirtschaftslexikon. Zugriff 21 Nov 2020: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gruppenkohaesion-32551

Mesch, Gustavo & Talmud, Ilan (2007). Similarity and the quality of online and offline social relationships among adolescents in Israel. In Journal of Research on Adolescence, 17: 455-466. Zugriff 21 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/227533021_Similarity_and_the_Quality_of_Online_and_Offline_Social_Relationships_Among_Adolescents_in_Israel

Meyerhuber, Sylke (2019). Theme-Centered Interaction for Educating Future Leaders Applied Social Psychology for Teaching Academics to Act Socially Sustainably in Organisations. In Sylke Meyerhuber, Helmut Reiser, Matthias Scharer (Hrsg.), Theme-Centered Interaction in Higher Education. London, New York: Springer Nature.

Meyerhuber, Sylke (2017). CSR für sozial nachhaltiges Handeln. Psychologische Dynamik und die Vulnerabilität mittlerer Führungskräfte im permanenten Organisationswandel. In Irene López (Hrsg.), CSR und Wirtschaftspsychologie. New York, Berlin: Springer, 135-163.

Meyerhuber, Sylke (2001). Transparenz in Arbeitsorganisationen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Morahan-Marin, Janet & Schumacher, Phyllis (2003). Loneliness and social use of the Internet. In Computers and Human Behaviour, 19: 659-671. Zugriff 21 Nov 2020: https://digitalcommons.bryant.edu/apjou/2/

Neuberger, Oswald (1995). Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen Basistexte Personalwesen, Bd. 7.Stuttgart: Enke.

Petzold, Hilarion (1994). Integrative Therapie. 3 Bände. Paderborn: Jungfermann.

Pollett, Thomas; Roberts, Sam G. B. & Dunbar, Robin I. M. 2011 Use of social network sites and instant messaging des not lead to increased offline social network size, or to emotionally closer relationships with offline network members. In Cyberpsychology, Behaviour and Soical Networking, 14: 253-258. Zugriff 21 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/47741551_Use_of_Social_Network_Sites_and_Instant_Messaging_Does_Not_Lead_to_Increased_Offline_Social_Net-work_Size_or_to_Emotionally_Closer_Relationships_with_Offline_Network_Members

Pongratz, Hans-J. & Voss, Günter (2003). Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrentzen Arbeitsformen. Berlin: Edition Sigma.

Rahm, Dorothea; Otte, Hannelore; Bosse, Susanne & Ruhe-Hollenbach, Hilka (1993). Einführung in die Integrative Therapie. Grundlagen und Praxis. Paderborn: Jungfermann.

Rowold, Jens & Heinitz, Kathrin (2008). Führungsstile als Stressbarrieren – Zum Zusammenhang zwischen transformationaler, transaktionaler, mitarbeiter- und aufgabenorientierter Führung und Indikatoren von Stress bei Mitarbeitern. Zeitschrift für Personalpsychologie 7 (3), 129–140.

Schulz von Thun, Friedemann (1981). Miteinander reden Band 1 Störungen und Klärungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Schulz von Thun, Friedemann (1989). Miteinander reden Band 2 Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

Statista (2020). Zur Wichtigkeit und Zufriedenheit einzelner Aspekte für die Gesundheit und das Wohlbefinden. Zugriff 19 Nov 2020: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/167239/umfrage/gesundheit-wichtigkeit-und-zufriedenheit/

Viswesvaran, Chockalingam, Sanchez, Juan I. & Fisher, Jeffrey (1999). The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis. J Vocat Behav, 54(2), 314-334. Zugriff 21 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/255667393_The_Role_of_Social_Support_in_the_Process_of_Work_Stress_A_Meta-Analysis

Wagner, Wolf (2002). Uni-Angst und Uni-Bluff. Wie studieren und sich nicht verlieren. Hamburg: EVA Europäische Verlagsanstalt.

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H. & Jackson, Don D. (1967). Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes. W. W. Norton & Company, New York 1967.

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet & Jackson, Don (2000). Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Hans Huber Verlag.

Weltgesundheitsorganisation (WHO) (1986). Text der Ottawa- Charta, Zugriff 6 Nov 2020: https://www.euro.who.int/de/publications/policy-documents/ottawa-charter-for-health-promotion,-1986

We Rock Your Web (2020). Best Video Conferencing: Join.Me vs GoToMeeting vs WebEx vs Zoom vs Skype vs TeamViewer vs AnyMeeting. Zugriff 24 Nov 2020: https://www.werockyourweb.com/office/communication/video-conferencing/

White, Marc, Wagner, Shannon, Schultz, Izabela Z., Murray, Eleanor., Bradley, Susan M., Hsu, Vernita, McGuire, Lisa & Schulz, Werner (2013). Modifiable workplace risk factors contributing to workplace absence across health conditions: A stakeholder-centered best-evidence synthesis of systematic reviews. Work, 45(4), 1-12. Zugriff 21 Nov 2020: https://www.researchgate.net/publication/283734010_Modifiable_workplace_risk_factors_contributing_to_workplace_absence_across_health_conditions_A_stakeholder-centered_best-evidence_synthesis_of_systematic_reviews

Kapitel 2

Strukturelle Voraussetzungen für gute Onlinekommunikation und -kooperation sowie Ergonomie am Arbeitsplatz

Sylke Meyerhuber

Leitfragen

- Welche strukturellen Voraussetzungen sind für gute Onlinekommunikation und -kooperation im langzeitlichen Homeoffice zu bedenken?
- Was ist Arbeitsplatzergonomie und warum ist sie wichtig?
- Wie geht Ergonomie am Arbeitsplatz im Homeoffice und welche Voraussetzungen und Kompetenzen benötigt das Individuum, um diese verantwortlich zu realisieren?

1 Theoretische Darstellung

Wie in der Präambel deutlich wird, bezieht sich eine gute Onlinekommunikation und -kooperation auf eine langfristig gesund erhaltende Art und Weise, also eine sozial nachhaltige Handlungsweise, welche durch Arbeitgeber*innen durch verhältnis- und verhaltenspräventive Maßnahmen unterstützt werden sollte sowie allerdings dann individuell von Arbeitnehmer*innen aktiv beachtet, umgesetzt und genutzt sein will.

1.1 Strukturelle Voraussetzungen für gute Onlinekommunikation und -kooperation

Für gute Onlinekommunikation und -kooperation müssen die strukturellen Voraussetzungen stimmen. Worin jedoch bestehen diese und wer ist für sie verantwortlich? Im Lichte der Voraussetzung dieses Forschungsvorhabens, im Homeoffice die Kommunikation und Kooperation vor allem online statt in persönlicher Begegnung zu untersuchen, sind spezifische Überlegungen anzustellen. Nicht generell ist davon auszugehen, dass Arbeitgeber*innen ihren Beschäftigten eine Infrastruktur analog zu Bürobedingungen auch für Daheim bereitstellen; vielmehr hängt im Homeoffice (Mobiles Arbeit, Telearbeit[68]) vieles von den privat gestalteten Voraussetzungen ab. Denkt man dies einmal durch, betrifft das durchaus viele Aspekte:

Erste Erwägungen betreffen private finanzielle Entscheidungen, die die **technischen Voraussetzungen** betreffen. Ein Privathaushalt, dessen Mitglieder über hinreichend finanzielle Mittel verfügen, die der technischen Ausstattung einen gewissen Stellenwert zusprechen, etwas davon verstehen sowie entsprechend darin investieren, dürfte bessere Grundvoraussetzungen aufweisen als Haushalte, in denen das Bewusstsein und verfügbare Mittel diesbezüglich geringer ausfallen. Finanzielle Entscheidungen betreffen bspw.: Was für eine Telefonanlage wird angeschafft und mit wie vielen Leitungen? Welche Datenrate (Mbit/s, als Einheit für die Datenmenge pro Zeiteinheit) steht zur Verfügung? Nutzen ggf. mehrere Personen gleichzeitig im Haushalt diese Infrastruktur? Auch fragt sich, wie gut der Empfang an einem gegebenen Standort ist. Auch stellt es einen Faktor dar, wie hoch die Kanalkapazität (maximale Datenübertragungsrate) ist, die der Netzanbieter vorhält.
Je nach gewähltem Netzzugang variiert die Datenrate stark. Beispiel für die Unterschiede: ISDN 64 Kbits/s oder 128 kbit/s bei Nutzung beider B-Kanäle oder 2 Mbit/s bei Primärmuliplexanschluss; ADSL 384 Kbits/s Down- und 64 kbit/s Upstream –

[68] Diese Begriffe sind im nächsten Kapitel genauer zu differenzieren.

sogen. DSL light; ADSL2+ 25 Mbits/s down und 3,5 Mbit/s Upstream; VDSL 25 Mbit/s bis 300 Mbit/s; Glasfaserkabel FTTH 1 Gbit/s downstream. Entscheidend ist es wohl letztlich, ob die Reaktionsgeschwindigkeit des Systems (viel) schlechter als im Büro, wie viele Personen gleichzeitig auf einen Netzzugang zugreifen und mit welchen konkreten Anwendungen gearbeitet wird.

These

Es sind hier arbeitsbezogene Stressoren erwartbar, wenn bspw. bei schlechtem Empfang an einem ländlichem Standort und bei Mehrfachnutzung der Bandbreite mit Überlastung der Kapazität umzugehen ist, (Verbindung bricht ab, neues Einloggen und hoffen, dass es klappt, während alldieweil die Besprechung o.ä. aber weiter geht).

Weitere Entscheidungen betreffen die konkret verfügbare **Hard- und Software**. Wiederum können im Homeoffice Bewusstsein, Fachkenntnis und Mitteleinsatz extrem unterschiedlich ausfallen. Gibt es einen Tischrechner mit ergonomischer Tastatur und höhenverstellbarem Bildschirm, oder wird am diesbezüglich eingeschränkteren Laptop gearbeitet (ohne Dockingstation)? Wie hoch ist die Geschwindigkeit des Computers, der eingesetzt wird? Welche Software ist installiert, unterstützt diese die Onlinekommunikation und ist kompatibel mit denen der Kommunikations- und Kooperationspartner*innen? Ist ein qualitativ hochwertiges Kamera- und Audiosystem verfügbar? Sind diese so angeschlossen und eingestellt, so dass sie stabil eine Videokonferenz unterstützen? Sind Bild- und Tonqualität dauerhaft subjektiv angenehm und regelbar? Das Endgerät limitiert die Möglichkeiten angeschlossener Geräte, bestimmen also die Schnelligkeit des Prozessors, die Graphik- und Soundkarte des Computers, wie professionell die Teilhabe gelingt, will man nicht nur Textarbeit und Emails im Homeoffice arbeiten, sondern einander auch in Videomeetings und ähnlichen Tools sehen.

Denkanstöße

Bei Arbeit in überwiegender Onlinekommunikation und -kooperation sehen Beschäftigte sich angewiesen auf eine starke, sie unterstützende Technik. Andererseits mögen sie privat zögern oder sich auch nicht in der Lage sehen, sich hochpreisig auszustatten.

Gilt Bildschirmarbeit schon generell als einseitig belastend (vgl. Arbeitsschutz, Kapitel 2), so wird eine schlechte Bildqualität die Augen (noch mehr) anstrengen; eine problematische Tonqualität (zu laut, zu leise, schwankend) zusätzlich physisch und psychisch fordern.

Wie hochwertig sind die Geräte, die man im Homeoffice einsetzt (von Arbeitgeber*in gestellt oder auch aus Privatbestand)?

Nicht zuletzt sind auch die für erfolgreiche Onlinekommunikation und -kooperation notwendigen **Medienkompetenzen** bestimmt individuell unterschiedlich.

Denkanstoß

Über welche diesbezüglichen Kompetenzen verfügt eine Person schon, wo besteht ggf. Qualifikationsbedarf und wer stellt diesen wie fest?

Besteht seitens Arbeitgeber*in oder im privaten Umfeld ggf. rasche Unterstützung bei Problemen?

Erhalten Arbeitnehmer*innen, die ihre Arbeit mehr in den privaten Raum verlagert haben, entsprechende Schulungen und zeitnahe Unterstützung durch eine*n Ansprechpartner*in bei Problemen?

Bei bis hierher genannten Themen kommen mit hoher Wahrscheinlichkeit auch **Geschlechterdifferenzen** zum Tragen. Diesbezügliche Unterschiede könnten unter Perspektive des pandemiebedingten Homeoffice-Drucks ab 2020 zu erhöhtem Stress für Frauen beitragen, die sich von-jetzt-auf-gleich gezwungen sehen, sich diesbezüglich professioneller aufzustellen. Worum geht es dabei?

Zahlreiche Studien belegen, dass Frauen weltweit im Durchschnitt, nicht nur in Deutschland, im Privaten mit Technik weniger gut ausgestattet sind als Männer und sich weniger intensiv mit entsprechenden Fragen befassen (exemplarisch verwiesen sei auf drei jüngere **Studien**: International Telecommunication Union 2016; Initiative D21 2016; W20-Dialog 2017[69]). In einer Teilauswertung des D21-Digital-Indexes (2019[70]: 30) wird resümiert: „Die Auswertung ausgewählter Ergebnisse des D21-Digital-Index 2018 / 2019 unter Genderaspekten zeigt, dass weiterhin Unterschiede zwischen Frauen und Männern im Hinblick auf digitale Kompetenzen, Offenheit gegenüber technologischen Trends, digitales Arbeiten und Wissensaneignung zu digitalen Themen bestehen.“ Den Studien zufolge sind entsprechende Unterschiede schon bei Jugendlichen erkennbar und setzen sich im Erwachsenenalter fort. International wie national setzen politische Bemühungen auf ein Schließen des „**digital gender gaps**“ oder auch, wie es deshalb genannt wird. Im Homeoffice ist einerseits ggf. ein höherer Umfang an digital zu bearbeitenden Aufgaben (im Gegensatz zu im Büro angelegten Handakten etc.) sowie ein eigenständigen Umgang mit digitalen Medien und ihren Stolpersteinen zur Arbeitsbewältigung erwartbar (in der Betriebsstätte können anwesende Kolleg*innen einfacher um Unterstützung gebeten werden, wenn etwas nicht klappt).

Schwarze (2017[71]: 95) stellt nach Sichtung zahlreicher Studien dazu fest, dass auch bislang schon die **Ausstattung mit digitalen Arbeitsmitteln durch den/die Arbeitgeber*in** einem Geschlechterbias unterliegt:

---

[69] International Telecommunication Union (2016): Measuring the Information Society Report 2016, Zugriff 6 Nov 2020: http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2016/MISR2016-w4.pdf
Initiative D21 (2016): D21-Digital-Index 2016. Zugriff 6 Nov 2020: http://initiatived21.de/app/uploads/2017/01/studie-d21-digital-index-2016.pdf
W20-Dialog (2017): Communiqué Women20 Germany – Geschlechtergerechtigkeit ins Zentrum der G20 stellen. Zugriff 6 Nov 2020: http://www.w20-germany.org/fileadmin/user_upload/documents/W20_Communiqu%C3%A9_final_Deutsch_mitKnoten.pdf

[70] Initiative D21 e. V. (2019): D21-Digital-Index 2018/2019. Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft. Zugriff 6 Nov 2020: https://initiatived21.de/app/uploads/2019/01/d21_index2018_2019.pdf , S. 30.

[71] Schwarze, Barbara 2017. Digitalisierung der Arbeitswelt: Neue Anforderungen an Studium, Lehre und Forschung. In Kempf & Wrede, Gender-Effekte. Wie Frauen die Technik von morgen gestalten. Bielefeld: IZG Forschungsreihe Band 19, 87-108.

> „Die Ausstattung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den digitalen Werkzeugen für ihre Arbeitsaufgaben differiert erheblich zwischen den Geschlechtern. Am Beispiel von Beschäftigten im Bürobereich zeigt sich, dass Männer in deutlich höherem Umfang mit digitalen Kollaborationstools (Männer 54 Prozent, Frauen 27 Prozent), Telefonkonferenzdiensten (Männer 51 Prozent, Frauen 29 Prozent), Fernzugang/VPN für Homeoffice (Männer 52 Prozent, Frauen 24 Prozent) oder Smartphones (Männer 40 Prozent, Frauen 13 Prozent) von Seiten der Arbeitgeber ausgestattet werden als Frauen. Digitale Ungleichheiten ziehen sich in vielfältiger Weise durch das Leben berufstätiger Frauen und Männer."

Dies stimmt bedenklich, da dies arbeitsrechtlichen Regelungen direkt widerspricht, denn: "Der Arbeitgeber hat dem Arbeitnehmer die erforderlichen Arbeitsmittel auf seine Kosten zur Verfügung zu stellen – dies umfasst unter anderem auch die Kosten für die Anschaffung der Arbeitsmittel sowie für deren Wartung, Reparaturen und Pflege" (Arbeitssicherheit.de 2020[72]). Entsprechend darf als Zwischenresümee festgehalten werden, dass **Geschlechterdifferenzen** bei Überlegungen zu den strukturellen Voraussetzungen für gute Onlinekommunikation & -kooperation im Homeoffice eine durchaus gewichtige Rolle spielen könnten, will man nicht Disparitäten verschärfen.

These

Gemäß dem Arbeitsrecht soll der/die Arbeitgeber*in die Arbeitsmittel auch im Homeoffice zur Verfügung stellen. Kritisch zu begleiten wäre dies in Hinblick auf eine Fortschreibung oder Verschärfung einer Zuweisung entsprechender Ressourcen mit ggf. unbewusst wirksamen Geschlechterbias.

Als nächstes seien der Arbeitsplatz und seine Ausstattung bedacht. Welche Art Raum wird genutzt (privater Büroraum, Mehrzweckwohnraum?), welche Lichtverhältnisse liegen dort vor, sind ein Schreibtisch, der diesen Namen verdient sowie ein körpergerechter Bürostuhl vorhanden? Die ernsthafte Frage nach einer dem Arbeitsschutz genügenden **Ergonomie am Arbeitsplatz** stellt sich im Homeoffice unter Langzeitbedingungen neu und mit Nachdruck: die „auch-mal-daheim" Arbeitsecke muss in einen echten Arbeitsplatz, der ergonomischen Ansprüchen genügt, ggf. erst umgestaltet werden.

Thesen

Unter ergonomischen Erwägungen muss ggf. das gesamte räumliche Arrangement im Privathaushalt überdacht werden, um angemessene Arbeitsräume zu gestalten. Es fragt sich, ob die räumlichen Voraussetzungen dies erlauben. Disparitäten und Konflikte sind erwartbar.

Welche Unterstützung seitens des/der Arbeitsgeber*in besteht, was die angemessene Ausstattung betrifft, ebenso Schulung zu ergonomischem Arbeitsverhalten.

Wird der Arbeitsplatz mit privaten Mitteln ausgestattet, schließt sich hier der Kreis zu finanziellen Entscheidungen.

Zudem bedarf es des Bewusstseins und des Wissens, um sich im Homeoffice ergonomisch zu verhalten: Wie ist es um das individuelle Bewegungsverhalten bestellt?

[72] Online-Portal Arbeitssicherheit.de (2020). Fachbeitrag Arbeitssicherheit: Corona und Homeoffice: Diese Kosten trägt der Chef. Zugriff 26 Nov 2020: https://www.arbeitssicherheit.de/themen/arbeitssicherheit/detail/corona-und-homeoffice-diese-kosten-traegt-der-chef.html

Die bis hierher aufgezeigten Aspekte leiten hin auf die bedenkenswerte Rahmenbedingung der **sozialen Situation** mit all ihren Spezifika des Kontextes „Daheim bei der Arbeit“. Hier bekommen die zuvor aufgezeigten Gestaltungsaufgaben räumlicher Arrangements ihre durchaus problematische Note: in welcher Rollenkonstellation befindet sich eine Person in ihrem Homeoffice, wo sie in Onlinekommunikation und -kooperation arbeiten soll? Befinden sich weitere Personen dort, die an die arbeitende Person mit der Arbeit kollidierende Erwartungen hegen und Ansprüche stellen? Erlaubt die räumliche und soziale Situation ein ungestörtes Arbeiten?

Thesen

Hier zeichnet sich Konfliktpotenzial ab, wenn Arbeitsplatz und Privatleben nicht räumlich getrennt sind, sondern örtlich zusammen fallen.

Eine konzentrierte, sich einlassende Kommunikation und Kooperation in digitaler Form dürfte für Gruppenkohärenz und Vertrauen der Gesprächspartner*innen auf Abstand nicht unerheblich sein. Auf Dauer könnten eine diesbezüglich gestörte oder gar geteilte Aufmerksamkeit sowie strukturell angelegte Rollen- und Loyalitätskonflikte aufgrund unterschiedlicher Sozialrollen (hier Kolleg*in/Führungskraft – dort Partner*in/Elternteil) deutliche Probleme im Homeoffice darstellen.

Welche Potenziale liegen bei den beteiligten Sozialpartner*innen vor, um entsprechende Konflikte konstruktiv zu lösen oder zumindest zu mittigieren? Bietet der/die Arbeitgeber*in hier ggf. Unterstützung (Sozialberatung, Konfliktberatung) an der neuen Schnittstelle Arbeit – Privatleben?

Der letztgenannte Punkt führt weiter zu den Sozialkompetenzen, die für gelingende Kommunikation und Kooperation auf Distanz benötigt werden. Wie zuvor verdeutlicht, sind diese einerseits einzusetzen, um überhaupt die Voraussetzungen im Privathaushalt zu schaffen. Sodann geht es um Sozialkompetenzen und eigenes Anpassungsvermögen, um beim remoten Arbeiten einer **Erosion arbeitsbezogener Sozialkontakte entgegen zu wirken**; d.h. diese aufrechtzuerhalten und zu pflegen, auch wenn man sich nicht persönlich begegnet. Ein dem Ziel des sozial nachhaltigen Handelns entsprechendes Motto könnte lauten: Physische Distanz wahren bei Pflege der sozialen Nähe.

Thesen

Was im normalen Arbeitsalltag oft nebenbei entsteht, braucht nun der bewussten Pflege von Sozialbeziehungen. Sieht man in der Teeküche, auf dem Flur oder beim Vorbeigang am Büro, ob das Gegenüber gerade offen für informellen Austausch oder in etwas vertieft ist, so muss der Onlinekontakt bewusst hergestellt werden.

Erwartbar wäre, dass vor allem bei einem inhaltlichen Sachanlass die Verbindung gesucht wird und sich die informelle Kommunikation stark reduziert. Die sozialen und auch ökonomischen Auswirkungen sind nach Auffassung der Verfasserin kritisch zu hinterfragen sowie über Möglichkeiten der Substitution ernsthaft nachzudenken.

Aus der Arbeitspsychologie bekannt ist, dass mit der Entfernung zwischen Büros auch die Kontaktrate zwischen Kolleg*innen abnimmt. Auch auf diesem Hintergrund lässt sich als These und Frage festhalten, ob sich dies bestätigt und fortsetzt, wenn ausschließlich mittels digitaler Medien kommuniziert und kooperiert wird?

Diese Frage leitet über zum individuellen Vermögen der **Selbststrukturierung**, das interindividuell unterschiedlich ausfallen dürfte. Psychologisch verstanden sind die äußere und innere Strukturiertheit eng miteinander verwoben, mit anderen Worten: es finden zugleich Individuierung und Vergesellschaftung in und durch Arbeit statt, die die innere Struktur mit prägen. Zu der Dialektik dieser doppelten Sozialisation in Familie und durch Arbeit schreibt Volmerg (1988[73]: 66): „In beiden Koordinatensystemen vollzieht sich Sozialisation. Sie bleiben den Subjekten also nicht bloß äußerlich, sondern werden selbst zu Bestandteilen der psychischen Struktur und tragen als diese Strukturbestandteile die Gegensätzlichkeit ins Innere der Menschen." Der so geartete, konstitutive Widerspruch, welcher im Menschen entsprechende Spannungen erzeugt, muss konstruktiv bewältigt werden.

Denkanstoß

Überträgt man ein solches Verständnis der inneren Strukturierung und Dynamik auf die Homeoffice-Situation und die dortige, digital-vermittelte Kommunikation und Kooperation, so fragt sich, wie das Individuum sich daheim selbst strukturieren und organisieren kann.

Ohne von außen herangetragene Strukturmerkmale von Arbeit, wie bspw. Zeitvorgaben wie definierter Beginn, Pausen und Feierabend; Sozialität mit formalen und informellen Begegnungen; usw., fällt es vielen Menschen schwerer, sich im häuslichen Umfeld innenmotiviert zu ihrer Arbeit zu verhalten (Jahoda 1983[74]).

Selbstmotivation und Eigensteuerung gelingen je nach Persönlichkeitstyp unterschiedlich (Hoff 1992[75]). Hier werden bspw. aktuell Tools des Projektmanagements empfohlen, um eine Selbststrukturierung zu unterstützen. Aber reicht das?

Im Kapitel 4 Identität und Arbeit sind entsprechende Fragen näher zu untersuchen.

Zu guter Letzt sei reflektiert, dass auch individuelle Fertigkeiten der **Rapport- und Interaktionskompetenz** bei Menschen verschieden stark ausgeprägt sein dürfte, in analogen ebenso wie virtuellen Kontakten. Diesem Aspekt liegt eine Vermutung zugrunde, wonach videogestützte Begegnungen ohne die nonverbalen körper- und raumsprachlichen Signale, welche im face-to-face Sozialkontakt den Menschen vielfältig Orientierung bieten, im Onlinekontakt eher reduziert wirksam sind.

These

Eine forschungsleitende These, die sich heraus ableite, wäre, dass es womöglich extrovertierten Personen leichter fallen könnte, trotz der Bildschirmbarriere in lebendigen Kontakt mit anderen zu treten. Der Bildschirm gewinnt in der digital vermittelten Kommunikation und Kooperation ggf. mehr den Charakter einer Bühne, man spricht quasi alle an mit körpersprachlichen Angeboten und muss, im Vergleich zur unmittelbaren Begegnung, auch deutlicher und ggf. klarer im eigenen nonverbalen Ausdrucksverhalten sein.

---

[73] Volmerg, Birgit (1988). Die Wechselwirkung von Individuierung und Vergesellschaftung als Feld der psychoanalytischen Sozialforschung. In Leithäuser, Thomas & Volmerg, Birgit, Psychoanalyse in der Sozialforschung. Wiesbaden: Westdeutscher.

[74] Vgl. Jahoda, Maria (1983). Die sozialpsychologische Bedeutung von Arbeit und Arbeitslosigkeit. In Maria Jahoda, Thomas Kieselbach & Thomas Leithäuser (Hrsg.), Arbeit, Arbeitslosigkeit und Persönlichkeitsentwicklung. Bremer Beiträge zur Psychologie (Reihe A: Psychologische Forschungsberichte) Nr. 23, S. 1-8. Bremen: Universität Bremen.

[75] Hoff, Ernst-H. (1992). Arbeit, Freizeit und Persönlichkeit. Wissenschaftliche und alltägliche Vorstellungsmuster. Heidelberg: Asanger.

- Fortsetzung -

In den Kapiteln 5 Körper- und 6 Raumsprache sowie 7 Rapportmanagement sind entsprechende Aspekte genauer zu diskutieren.

Die **Bühnenmetapher** verweist auch auf das nicht immer unproblematische Verhältnis von Rolle und Person im Arbeitskontext sowie das individuelle Vermögen der Spieler, sich auf diesbezüglichen Bühnen zu präsentieren. Zudem schwingt hierin mit, dass neben verbalen auch nonverbale Kommunikationsanteile im Spiel sind, deren Wirkungen für reine Onlinekontakte womöglich überdenkenswert sein könnten.

Weiterführende Überlegungen

- Welche Folgerungen für „neue Ungleichheit“ (Gewinner-Verlierer, Anteilhabevermögen) lassen sich ggf. für Homeoffice mit Arbeit via Onlinekommunikation und -kooperation ableiten?
- Es wurde deutlich, dass bei Überlegungen zur notwendigen Infrastruktur im Homeoffice mit Arbeit via Onlinekommunikation und -kooperation womöglich nicht nur an externale Dinge zu denken ist, sondern auch an internale Aspekte wie individuelle Ressourcen und Copingstrategien (=> mehr dazu siehe Thema Identität & Arbeit).

1.2 Ergonomie am Arbeitsplatz

In den Überlegungen zu strukturellen Rahmenbedingungen einer Kommunikation und Kooperation mittels digitaler Medien kristallisierte sich die Ergonomie am Arbeitsplatz als eine **Schlüsselkomponente** des gesunderhaltenden, arbeitmedizinischen Arbeitsschutzbestimmungen entsprechenden Arbeitens heraus. Verhältnis- und verhaltenspräventive Seiten des Themas konnten identifiziert werden. Um entsprechende Themen geht es im Folgenden. In Gesprächen mit Beschäftigten sowie Studierenden in 2020 konnte die Verfasserin erkennen, dass arbeitsmedizinische Überlegungen zu Arbeitsplatzgestaltung und Bewegungsverhalten vielen der im Homeoffice arbeitenden Menschen kaum bekannt sind und/oder auch wenig Beachtung im Arbeitsalltag erhalten. Warum dies aus der Nachhaltigkeitsperspektive als durchaus bedenklich einzuschätzen ist, zeigen die nun folgenden Einblicke in die komplexe Thematik.

Das **Arbeitsschutzgesetz**[76] heißt vollständig „Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit“. Es regelt „Maßnahmen des Arbeitsschutzes im Sinne dieses Gesetzes sind Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit“ (ebd. § 2 Abs. 1). Im § 3 des ArbSchG sind die Pflichten des Arbeitgebers eingeführt:

> „Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen. Er hat die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls sich ändernden Gegebenheiten anzupassen. Dabei hat er eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben.“

[76] Vgl. Bundesamt für Justiz (2020). Arbeitsschutzgesetz, Zugriff 6 Nov 2020: https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/index.html

Hier zeigt sich schon, dass es unter Bedingungen des Homeoffice schwierig werden kann, einerseits Maßnahmen zu treffen und diese andererseits auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Dennoch kann und darf der Arbeitsschutz bei abhängiger Beschäftigung vor der Verlagerung der Arbeit in die heimischen vier Wände nicht haltmachen. Ergonomie am Arbeitsplatz dient dem Arbeitsschutz und der Arbeitssicherheit, einer langfristigen Gesunderhaltung und letztlich auch der Arbeitsfähigkeit, Insofern kann man Ergonomie am Arbeitsplatz als eine vernünftige und allseitige Investition in die Zukunft auffassen.

1.2.1 Daten zu Muskel-Skelett-Erkrankungen lt. Statista 2019/2020

Sitzende Tätigkeit, wie sie vor allem bei Bildschirmarbeit entsteht, begünstigt Rückenbeschwerden. Muskel-Skelett-Erkrankungen gelten zusammengenommen als Volkskrankheit Nummer eins. Statista stellt aktuelle Daten zu Muskel-Skelett-Beschwerden zusammen, demnach:

- Über 50% der Deutschen geben laut Statista 2019[77] gelegentliche Rückenschmerzen an.
- 81% der Fälle von Rückenschmerzen werden als wiederkehrende Beschwerden bezeichnet (Chronifizierung).
- Diese Rückenschmerzen verursachen lt. Statista 2020[78] demnach volkswirtschaftliche Verluste von jährlich ca. 49 Milliarden Euro.
- Statista (ebd.) beschreibt 46% direkte Kosten für medizinische Behandlung sowie 54% indirekte Folgekosten.
- Arbeitsunfähigkeitstage infolge von Rückenschmerzen kosten den Arbeitgeber Geld; für 2020 in Statista angegebene Werte: durchschnittlich in der Produktion 21 Tage, in Verwaltung 28 Tage.

Wie das Institut (ebd.) beschreibt, haben nur 15% der Befragten keine Rückenschmerzen. 9% sprechen davon, einmal jährlich Beschwerden zu verspüren, 20% mehrmals jährlich, 14% mehrmals im Monat, 6% einmal pro Woche, ganz 17% mehrmals pro Woche und 10% gar täglich.

Thesen

Unter der Perspektive der Arbeit im Homeoffice mit Fokus auf sitzenden Tätigkeiten, namentlich vor dem Computer, stellt sich die Frage, wie sich die Beschwerden in 2020 statistisch darstellen werden – dies bleibt abzuwarten.

Prognostisch wahrscheinlich erscheint der Verfasserin allerdings eine Zunahme der beschriebenen Beschwerden, zumal pandemiebedingt zugleich Möglichkeiten des sportlich betätigenden Ausgleichs reduziert sind.

Warum dies angenommen werden kann, das wird im nächsten Abschnitt dargelegt.

[77] Statista (2019). Rückenschmerzen. Zugriff 6 Nov 2020: https://de.statista.com/themen/1364/rueckenschmerzen/

[78] Statista (2020). Muskel-Skelett-Erkrankungen. Zugriff 27 Jan 2021: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/850/umfrage/dauer-von-arbeitsunfaehigkeit-muskel-skelett-system-erkrankungen/

1.2.2 Die Zwangshaltung „Sitzen“

Als Zwangshaltung bezeichnet man in der Arbeitsmedizin durch die Art der Arbeit vorgegebene, erzwungene Haltungen des Körpers (vgl. BAuA 2020[79]). Problematisch wird das Sitzen am Computer dann, wenn es zur sogenannte Zwangshaltung führt. Das bedeutet, über längere Zeiträume hinweg sitzend eine einseitige Körperhaltung mit entsprechenden Belastungen einzunehmen.

> „Da statisches Sitzen zu einer Dauerbelastung der Wirbelsäule führen kann, wird dynamisches Sitzen, das heißt wechselnde Sitzhaltung (siehe Abbildung 9.4-8), empfohlen. Geeignete Sitzmöbel sind hierfür erforderlich. Der häufige Wechsel der Sitzhaltung reduziert die Ermüdung der am Sitzen beteiligten Muskelgruppen (Gesäß-, Bauch-, Rücken- und Halsmuskeln). Als generelle Empfehlung für dynamisches Sitzen gilt: Die beste Körperhaltung ist immer die nächste“ (BAuA 2020).

Aus medizinischer Sicht kann Sitzen, vor allem wenn es nicht „dynamisch“ im oben zitierten Sinne erfolgt, zahlreiche körperliche Probleme begünstigen, die sich in Kürze zusammenzufassen lassen wie folgt:

- Nackenschmerzen
- Brustverengung und steife Schultern
- Eingeschränkte Zwerchfellfunktion und behinderte Atmung
- Erhöhtes Risiko für Diabetis melenitus Typ 2
- Schmerzen im unteren Rücken (Lumbago)
- Muskeldegeneration
- Funktionsstörungen des Beckenbodens
- Probleme in den unteren Gliedmaßen, Knieschmerzen
- Verkürzung der Hüftmuskulatur, Verhärtungen in den Hüftgelenken
- Gewichtszunahme
- Karpaltunnelsyndrom
- Erhöhtes Risiko für Herzerkrankungen
- Craniomandibuläre Dysfunktion[80]
- Kognitive Dysfunktionen (brain fog)

Diese Aufzählung illustriert anschaulich, dass die Zwangshaltung Sitzen dauerhaft extrem ungesund werden kann; Arbeitnehmer*innen in sitzender Tätigkeit sind gehalten, zur langfristigen Gesunderhaltung unterstützende Möbel sowie korrektes Sitz-, Steh- und Bewegungsverhalten konsequent umzusetzen.

These

Während in der Betriebsstätte durch den Gang zum Druckerraum, ins gemeinsame Meeting, zur anderen Abteilung, in die Teeküche, ins Nachbarbüro, zur Kantine usw. die Arbeit am Computer durch Bewegung unterbrochen wird, reduziert das Arbeiten im Homeoffice viele dieser Bewegungsanlässe: Meetings finden mittels Videotool statt, der Tee und Mittag werden in Küche oder am Schreibtisch zu sich genommen, statt in eine andere Abteilung zu gehen ruft man dort an, Tür-und-Angel-Gespräche sowie Wege entfallen.

[79] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2021). Zwangshaltung. Zugriff 27 Jan 2021: https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Gefaehrdungsbeurteilung/Expertenwissen/Physische-Belastung/Zwangshaltung/Zwangshaltung_dossier.html?pos=3

[80] Craniomandibuläre Dysfunktion: Ein Sammelbegriff für strukturelle, funktionelle, biochemische und psychische Fehlregulationen der Muskel- oder Gelenkfunktionen in den Kiefergelenken.

1.2.3 Muskuläre Dysbalance und Kopfgewicht - Punktbelastungen

Nur selten macht man sich klar, dass der Kopf etwa 1/5 des Körpergewichts ausmacht. Für die kleinen Wirbelkörper im Nacken sowie den darunter liegenden Stützapparat kann dieses Gewicht bei ungünstiger Haltung aus arbeitsmedizinischer Sicht zu punktuell erstaunlichen Belastungsmomenten führen: Für eine 0°-Haltung des Kopfes trägt er seine 5-6kg als Halteaufgabe an die Halswirbelsäule/-muskulatur heran. Wird der Kopf um nur 15° gebeugt, erhöht sich die Punktbelastung auf einzelne Wirbelkörper und der Zug auf einzelne Muskelstränge auf ca. 14 Kilo. Bei einem Winkel 30° sind es schon 20kg, bei 45° ca. 25kg und bei einem Winkel von 60° gar 30kg.

Stellt man sich die kleinen Wirbelkörper und Muskeln in Hals und Schultern einerseits vor und hat man andererseits vor Augen, wie oft man Menschen sieht, die in vorgebeugter Haltung auf ihren PC-Monitor, ihr Laptop, Tablet oder Mobiltelefon blicken, so wird erahnbar, dass die digitale Transformation dem Menschen nicht nur zum Segen geraten dürfte.

Deshalb ist es wichtig, die entsprechenden digitalen Arbeitsmittel in möglichst gesunderhaltender Körperhaltung zu verwenden.

These

Eine ergonomische Arbeitshaltung einzuüben erscheint in diesem Licht besonders wichtig. Hierfür Beschäftigten ergonomische Schulungen und ggf. auch gemeinsame bewegte Pausen mittels Videotool anzubieten wäre nach Verständnis der Verfasserin sinnvoll.

1.2.4 Nachhaltig gesund mit sich selbst umgehen

Es wäre also wünschenswert, wenn Beschäftigte für ihre Arbeit im Homeoffice eine Schulung erhielten und womöglich auch ergonomisch optimales Mobiliar und Equipment. Andernfalls wäre ihnen anzuraten, es sich nach Möglichkeit selbst anzuschaffen. In Diskussionen um diese Themen begegnet mir teilweise das Argument: „Das ist sehr teuer“ und ich antworte dann: „Was bist Du/sind Sie sich selbst wert? Gutes ergonomisches Mobiliar ist über viele Jahre nutzbar, wie teuer ist es dann wirklich – über die Jahre gemittelt? Und sofern die Person es sich leisten könnte, frage ich auch: „Ist dieses Geld Dir/Ihnen wirklich wichtiger als die eigene Gesundheit und Wohlbefinden?“ während ich bei Studierenden eher anrege: „Lass doch zu Weihnachten oder Geburtstag Deine Familie dafür ihr Geschenkegeld zusammenlegen.“

Die optimale Haltung im Sitzen sowie im Stehen kann in der Arbeitschutzverordnung[81] sowie den entsprechenden DIN-Richlinien[82] zur ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung nachgelesen werden. Hier einige Hinweise in Anlehnung an Empfehlungen der BAuA 2021 zur Vermeidung von Zwangshaltungen:

[81] Bundesamt für Justiz (2021). Arbeitsschutzverordnung (inkl. Anhang 6 Bildschirmverordnung). Zugriff 27 Jan 2021: https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/

[82] DIN EN 527-1 (Schreibtische, Bildschirmarbeitstische), DIN EN 1335-1 (Bürodrehstühle); DIN 68877 (Arbeitsdrehstühle).

Optimale Haltung im Sitzen

- Einstellen des Schreibtischstuhls so, dass man bei an die Lehne gerutschter Position die Oberschenkel waagerecht bzw. leicht abfallend auf dem Stuhlsitz ruhen hat.
- Die Füße stehen am Boden auf und tragen das Gewicht der Beine.
- Auf dem Stuhl nach hinten gerutscht sitzt man mit leicht vorgebeugtem Becken, nach hinten-unten weisenden Schultern sowie einem gerade gestreckten Nacken (Gewicht des Kopfes, siehe oben).
- Der obere Bildschirmrand befindet sich maximal auf Augenhöhe.

Ein höhenverstellbarer Schreibtisch oder ähnliches erlaubt es, die Position während der Arbeit am Rechner zu wechseln. Dies ist zu beachten:

Optimale Haltung im Stehen

- Wiederum befindet sich der obere Bildschirmrand maximal auf Augenhöhe.
- Der Kopf wird vertikal zur Wirbelsäule getragen.
- Die Schultern sind offen (d.h. nicht embryonal vorgewölbt), während die Arme im 90°-Winkel die Tastatur erreichen und die leicht abfallende Hand darauf arbeitet.
- Die Gürtellinie weist leicht nach unten (vorgekipptes Becken).
- Das Gewicht ruht auf den Fersen.

Sich das eigene **Haltungsverhalten** entsprechend bewusst zu machen und ggf. nachzuregeln wären sinnvolle Schritte der Selbstfürsorge, um nachhaltig gesund mit sich selbst umzugehen.

Denkanstoß

Nachhaltige und ergonomisch gesunde Arbeitshaltungen tasten einerseits an die Ausstattung, die gesundes Arbeiten unterstützen muss. Andererseits jedoch betrifft dies auch Verhaltensroutinen. Und da menschliche Gewohnheiten sehr hartnäckig sein können, wird es mehr als einer Anregung bedürfen, um sich individuell optimal zu verhalten.

Die BAuA 2021 schlägt entsprechend u.a. verschiedene, **personenbezogene Maßnahmen** vor, um ergonomisches Arbeitshandeln individuell zu unterstützen:

1. Unterweisungen Beschäftigter vor Aufnahme einer Tätigkeit sowie bei Veränderungen (bspw. Verlagerung der Tätigkeit ins Homeoffice?);

2. tätigkeitsbezogene Trainings zur Schulung günstiger Körperhaltungen sowie zur Entwicklung von Strategien zur Verringerung oder Vermeidung von Zwangshandlungen;

3. eine präventive Vermittlung von Ausgleichsbewegungen; sowie

4. die individuelle Beratung im Rahmen der arbeitmedizinischen Vorsorge (Angebotsvorsorge[83], Wunschvorsorge[84]).

Zur Prävention durch Ausgleichsbewegungen zählt unter anderem auch der Positionswechsel; auch hierzu bietet die Arbeitsmedizin wertvolle Hinweise.

[83] Gemäß der Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge ArbMedVV Anhang Teil 3 (2) 4c.
[84] Gemäß Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) § 11 Arbeitsmedizinische Vorsorge.

1.2.5 Haltungswechsel als Verhaltensprävention

Abschließend geht es um die **Häufigkeit von Haltungswechseln** sowie das Prinzip des dynamischen Sitzens. In der Literatur (BAUA 2021, EU-OSHA 2020[85]) finden sich hierzu einige Grundregeln, welche dazu beitragen können, ein gesunderhaltendes, dynamische Bewegungsverhalten individuell zu entwickeln. „Dynamik“ ist auch im Homeoffice als Voraussetzung für ein gesundes Arbeiten via Computer wichtig.

Als Faustregel empfohlen werden mindestens 3-4 Haltungswechsel pro Stunde, genauer:

- 60 % Arbeit in dynamischem Sitzen (also beweglicher Stuhl).
- 30 % Arbeit in dynamischem Stehen
- 10% Umhergehen
- Häufiges Aufstehen von kurzer Dauer ist zu empfehlen
- Vermieden werden sollen statische Positionen, d. h. man sollte sich immer mal etwas umsetzen. Auch sollten von Stehpausen über 20 Minuten Dauer vermieden werden.

Denkanstöße

Wie kann ein*e Arbeitgeber*in den Arbeitsschutz im Sinne der Verhältnis- und Verhaltensprävention auch „remote“ sicherstellen?

Verhältnisprävention: Stattet ein*e Arbeitgeber*in Beschäftigten das Homeoffice aus oder finanzieren die Individuen es selbst?

Falls letzteres: Wie viel Geld ist eine Person sich resp. ihre Gesundheit wert? Und wie viel kann sie finanziell aufbringen?

Verhaltensprävention: Sind verantwortungsvolle Eigendiagnose & präventives Verhalten von Beschäftigten im Homeoffice erwartbar?

1.2.6 Bewegte Pausen im Homeoffice

Die European Agency for Safety and Health at Work (EU OSHA) betont: Jeder hat ein Recht auf einen sicheren, gesund erhaltenden Arbeitsplatz (EU-OSHA[86]). Die EU-OSHA[87] macht auch deutlich, dass und warum Arbeit am Computer auf Dauer ungesund werden kann. Darum werden Körper-Übungen zur Gesunderhaltung empfohlen. Diese müssen Arbeitnehmer*in allerdings kennen, einüben und im eigenen Alltag zu integrieren wissen. Das klappt vermutlich vor allem dann, wenn man spüren kann, was einem gut tut und damit aktiv arbeitet, es in einge Arbeitsroutinen integriert.

[85] European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2020). Zugriff 6 Nov 2020: https://osha.europa.eu/de/themes/musculoskeletal-disorders/practical-tools-musculoskeletal-disorders?f%5B0%5D=field_hazards%3A4985&page=1
[86] www.osha.europa.eu
[87] https://www.osha.gov/SLTC/etools/computerworkstations/workprocess.html

EU-OSHA hat ganz konkrete Tipps zusammengestellt, wie man sich am Bildschirmarbeitsplatz durch bewegte Pausen fit halten sollte. Die empfohlenen Übungen stehen in Einklang mit der ODHA-Direktive 901270[88] (EEC).

Thesen

Es reicht nicht, geeignetes Bewegungsverhalten zu besprechen. Eigene körperliche Erfahrung & Übung sind unersetzlich, um auch auf Abstand angemessenen Arbeitsschutz zu sichern, d.h. ihn im Homeoffice im Sinne gelebter Verhaltensprävention zu etablieren.

Beschäftigte im Homeoffice sollten entsprechende Bewegungsübungen konkret durchführen, um Routinen zu etablieren und zu verinnerlichen.

Dazu wäre auch ein sogenanntes-Webinar (Onlineseminar) geeignet oder gemeinsame bewegte Pausen in Team oder Betrieb, bspw. über das betriebliche Gesundheitsmanagement via Videotool angeboten.

Im Folgenden werden die EU-OSHA Übungsanweisungen[89] für am Bildschirm arbeitende Menschen in ihrem Arbeitsalltag vorgestellt. Die Durchführung dauert mind. 10 Minuten, es empfiehlt sich, jede Übung mehrfach durchzuführen:

<u>Dehnungsübungen zur Nutzung in regelmäßigen Abständen über den Tag</u>

- Hebe die Arme über den Kopf und mache große Kreise mit ihnen.
- Hebe und senke die Schultern und rolle sie mehrmals nach hinten unten.
- Rolle den Nacken vorsichtig von links nach rechts mit Fokus auf feste Stellen in der Muskulatur.
- Zirkuliere die Fußgelenke, strecke die Zehen nach vorne und ziehe sie Richtung Körper.
- Stelle Dich aufrecht hin und strecke die Hüfte, indem das Knie Richtung Boden zeigen lässt und die Hüfte nach vorne schiebst. Wechsle das Bein.
- Lehne dich im Stuhl zurück und drücke die Oberarme in den Stuhl, um Brust und Schulter zu dehnen.
- Verschränkte die Hände hinter dem Stuhl und dehne die Schultern nach hinten.

<u>Übungen im Sitzen, um über den Tag in Bewegung und aktiv zu bleiben</u>

- Ziehe die Gesäßmuskeln für 5-10 Minuten fest zusammen und löse sie wieder.
- Öffne und schließe die Hände, dann drehe die Arme langsam auf Spannung hin und her (Myelinscheiden aktivieren).
- Nimm eine volle Wasserflasche in jede Hand, winkele die Arme im 90° Winkel und hebe und senke die Flaschen 10 Mal. Wiederhole dies, indem Du die Arme streckt und wieder auf 90° anwinkelst.
- Schwinge im Bürostuhl nach rechts und links, während der Oberkörper im geradeaus bleibt, um die Quermuskulatur zu aktivieren und zu lösen.
- Hebe und senke die Beine unter dem Schreibtisch, ohne sie abzusetzen, während Du korrekt sitzt. Spanne dabei die Bauchmuskeln an.
- Drücke Dich auf den Lehnen des Stuhls auf den Unterarmen nach oben und schwebe 15-30 Sekunden über der Sitzfläche.

Wie zu erkennen ist, sind entsprechende Übungen nicht schwierig und sollten im Alltag an sich gut integrierbar sein. Manchmal sind Menschen intensiv in ihre Arbeit ver-

[88] Tips & advice regarding „Display Screen Equipment (DSE)“, in accordance with directive 901270 EEC; https://oshwiki.eu/wiki/Practical_tips_to_make_home-based_telework_as_healthy,_safe_and_effective_as_possible

[89] Übersetzung in Deutsch erfolgte durch die Verfasserin.

tieft. Hier kann eine Uhr, die zur vollen Stunde an die bewegte Pause erinnert, eine regelmäßige Nutzung der Ausgleichsgymnastik unterstützen.

1.3 Fazit für Relevanz und Umsetzung im Arbeitskontext

Im Folgenden sind zentrale Erkenntnisse aus der theoriegeleiteten Erarbeitung der Themen „Strukturelle Voraussetzungen für gute Onlinekommunikation und -kooperation sowie Ergonomie am Arbeitsplatz“ abschließend in einer Übersicht zusammengestellt.

1. Strukturell, finanziell, räumlich und sozial sind die Voraussetzungen, die ein Individuum im Homeoffice umgeben, vermutlich sehr vielfältig.
2. Ob der/die Arbeitgeber*in das Homeoffice ausstattet oder dies privat erfolgt, dürfte fallbezogen ebenfalls unterschiedlich gelagert sein.
3. Es ist, anders als bei gleichen Arbeitsbedingungen im Büro, von strukturell angelegten Ungleichheiten auszugehen; in Folge sind neue Disparitäten erwartbar.
4. Neue Disparitäten werden genauer zu untersuchen sein; eine studiengestützte These legt nahe, dass Frauen über etwas weniger gute Büro- und Technikausstattungen verfügen als Männer.
5. Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit machen vor dem Homeoffice nicht halt – die Ergonomie ist ein erster Aspekt davon.
6. Ergonomie am Arbeitsplatz betrifft die Büroausstattung sowie deren gesunderhaltende Nutzung (Verhältnis- und Verhaltensprävention).
7. Ergonomie am Arbeitsplatz betrifft auch konkretes Bewegungsverhalten. Es bedarf vermutlich dazu Schulung und aktives Einüben.

Im Folgenden geht es darum, wie diese theoretisch erarbeiteten Punkte in einem erwachsenenbildnerischen Workshop umgesetzt werden können. Auch ist dokumentiert, zu welchen weiterführenden Überlegungen der Workshop im Seminarrahmen führte.

---

2 Didaktische Umsetzung in einem Workshop „Strukturelle Rahmenbedingungen und neue Disparitäten im Arbeiten Online“

Im Folgenden findet sich die didaktische Umsetzung der Themen strukturelle Voraussetzungen für gute Onlinekommunikation und -kooperation sowie Ergonomie am Arbeitsplatz in einen Workshop beschrieben. Dafür leitend ist die Frage, welche Informationen Teilnehmende benötigen, um die eigene Situation in ihrem Homeoffice zu reflektieren sowie erstes Handwerkzeug für eigenes, ergonomisch unterstützendes Ausstattungs- und Bewegungsverhalten vermittelt zu bekommen.

2.1 Workshopkonzept Ablauf

So sieht die Feinplanung dieses Workshopteils im Überblick aus:

17.15	**Strukturelle Rahmenbedingungen und neue Disparitäten in Online Arbeit** Vorstellen, Diskussion: was denkst Du darüber? Wo siehst Du Probleme, was ist „kein Thema“ für Dich?
17.45 15min 5min	**Ergonomie am Home-Arbeitsplatz** **Theorie** Arbeitsschutz kann vor dem heimischen Arbeitsplatz nicht haltmachen, hier geht es um Wissen und Umsetzen trotz des „remoten“ Arbeitgebers. Input Ergonomie im Homeoffice mit 5 Folien: 1 Rahmendaten 2 Zwangshaltung Sitzen 3 Dysfunktionale Kopfhaltung 4 Gutes Sitzen und & Stehen
18.15 15min 18.30h	**Dynamische, bewegte Pause** **Praxisübung** Einleitung 5 Min, Durchführung 10 Min Diese Aufgabe wird ab WS 2 an die weiteren Workshopteams vergeben **Pausenzeit 20 Min.**

2.2 Strukturelle Rahmenbedingungen von Arbeit via Onlinemedien im Homeoffice– Partizipation und Infrastruktur: gleiche Chancen der Teilhabe?

Auf einer Folie zusammengestellt werden die folgenden Aspekte vorgestellt und einer Diskussion zugänglich gemacht, welche hinsichtlich der strukturellen Rahmenbedingungen eines Heimarbeitsplatzes ganz generell zu bedenken sind:

1. Finanzielle Entscheidungen**:** Welche Medien der Telekommunikation (wie Telefone, DSL) stehen zur Verfügung, MB, Bandbreite, liegt Mehrfachnutzung vor, wie gut ist sind Empfang und Kabel des Anbieters an diesem Standort?
2. Hard- & Software: Wie hoch ist die Geschwindigkeit des Computers, gibt es ein Kamera- & Audio System? Zu bedenken ist: das Endgerät limitiert Möglichkeiten aller angeschlossenen Teilsysteme.

Der Deutscher Frauenrat 2020 u.a. weisen darauf hin, dass Frauen im Durchschnitt in Deutschland im Privaten mit Technik weniger gut ausgestattet sind als Männer.

3. Arbeitsplatz Ergonomie: Welche Art Raum wird genutzt, welche Lichtverhältnisse liegen vor, sind ein ergonomischer Schreibtisch und Bürostuhl vorhanden, und wie ist es um das individuelle Bewegungsverhalten bestellt?
4. Soziale Situation / Spezifika des Kontexts „Daheim & bei der Arbeit“: In welchen Rollenkonstellationen befindet sich eine Person im Homeoffice, welche Gewohnheiten, Erwartungen und Soziodynamik wirken hier mit? Über welche Fähigkeiten verfügt eine Person, bspw. Rollenspannungen zu mittigieren?
5. Medienkompetenzen: Über welche Kompetenzen verfügt die Person? Besteht im privaten Umfeld oder seitens des Arbeitgebers ggf. rasche Unterstützung bei Problemen?
6. Sozialkompetenzen: Wie steht es um die Sozialkompetenzen und das und Anpassungsvermögen des Individuums an die langfristig remote zu leistende Arbeit? Welches Vermögen einer Substitution bspw. der erodierenden Sozialkontakte hat die Person?

7. Selbststrukturierung: Wie steht es um Kompetenzen der Selbststrukturierung für ein Arbeitsleben von Zuhause (vs. Prokastination)?
8. Wie steht es um die individuellen Fertigkeiten zu Rapport- und sozialer Interaktion im Onlinekontext?

These: Extrovertierten Personen mag es leichter fallen, trotz der Bildschirmbarriere in lebendigen Kontakt mit anderen zu treten.

Sich daraus ableitende erkenntnisleitende Fragen

⇨ Welche Folgerungen für „neue Ungleichheit“ (Gewinner-Verlierer, Anteilhabevermögen) lassen sich ableiten?
⇨ Bei der „notwendigen Infrastruktur“ sollte man womöglich nicht nur an externale Dinge denken, sondern auch an internale Aspekte wie das Selbststrukturierungsvermögen (=> mehr dazu siehe Thema Identität & Arbeit im Workshop 2)

(Meyerhuber 2020, eigene Zusammenstellung)

Stichworte aus der Diskussion im Plenum

- Begrüßt wird, einmal grundsätzlich Zusammenhänge und auch Folgen um die Ergonomie am Arbeitsplatz erläutert zu bekommen.
- Teilnehmende haben sich die genannten Aspekte zum Teil bisher so nicht klar gemacht und sind erstaunt, welch weitreichende Folgen nicht-ergonomisches Arbeiten auf Dauer zeitigen kann.
- Verwunderung besteht darüber, wie auch kleine Fehlhaltungen über die Zeit physiologische Probleme begünstigen können.
- Auch internale Aspekte den Voraussetzungen, die zu bedenken sind, zuzurechnen, ist der soziologischen Zugangsweise eher fremd. Dies verweist auf den Wert einer interdisziplinären Perspektive.

2.3 Ergonomie im Homeoffice als Rahmenbedingung von Onlinekommunikation und Führung auf Distanz

Arbeitsschutz kann bei abhängiger Beschäftigung vor der Verlagerung der Arbeit in die heimischen vier Wände nicht haltmachen. Ergonomie dient dem Arbeitsschutz und der Arbeitssicherheit.

Im Workshop werden fünf Folien genutzt, um Teilnehmende über Aspekte der Arbeitsplatzergonomie aufzuklären und ihnen ein Grundverständnis für die eigene Versehrbarkeit durch Bildschirmarbeit zu vermitteln.

Im Folgenden sind Inhalte der präsentierten Folien vorgestellt sowie entlang dessen entfaltete Diskussionen dokumentiert.

2.3.1 Datenlage: Muskel-Skelett-Beschwerden

Eingangs werden einige der aktuellen Daten zu Muskel-Skelett-Beschwerden nach Statista 2019/2020 vorgestellt:

- Rückenschmerzen verursachen volkswirtschaftlich Verluste von jährlich 49 Milliiarden Euro
- 46% direkte Kosten für medizinische Behandlung sowie 54% indirekte Folgekosten werden beschrieben
- 81% Fälle von Rückenschmerzen haben wiederkehrende Beschwerden (Chronifizierung)
- Arbeitsunfähigkeitstage infolge von Rückenschmerzen kosten den Arbeitgeber, für 2020 angegebene Werte: durchschnittlich in der Produktion 21 Tage, in Verwaltung 28 Tage.

⇒ Über 50% der Deutschen haben „gelegentlich“ Rückenschmerzen.
vgl. Statista 2019 (https://de.statista.com/themen/1364/rueckenschmerzen/).

Diskussion im Plenum

- Dass so viele Menschen Rückenschmerzen haben, überrascht einige.
- Auch unter Studierenden sind Bandscheibenvorfälle nicht unbekannt.
- Andere klagen über regelmäßige Kopfschmerzen, seit sie mehr vom Laptop aus an universitären, digitalen Seminaren teilnehmen.
- Teilnehmende äußern sich positiv überrascht, dass diese Themen auf sich selbst bezogen wichtig sind und nicht rein akademisch.

Von diesem Einstieg wird übergeleitet zum nächsten Aspekt.

2.3.2 Zwangshaltung „Sitzen“

Einleitung im Workshop: Problematisch wird das Sitzen am Computer dann, wenn es zur sogen. Zwangshaltung führt. Das bedeutet, über längere Zeiträume hinweg sitzend eine einseitige Körperhaltung mit entsprechenden Belastungen einzunehmen. Was kann daraus entstehen?

- Nackenschmerzen
- Brustverengung und steife Schultern
- Eingeschränkte Zwerchfellfunktion und behinderte Atmung
- Erhöhtes Risiko für Diabetis melenitus Typ 2
- Schmerzen im unteren Rücken (Lumbago)
- Muskeldegeneration
- Funktionsstörungen des Beckenbodens
- Probleme in den unteren Gliedmaßen
- Knieschmerzen
- Verhärtungen in den Hüftgelenken
- Verkürzung der Hüftmuskulatur
- Gewichtszunahme
- Karpaltunnelsyndrom
- Erhöhtes Risiko für Herzerkrankungen
- Kiefergelenkbeschwerden
- Kognitive Dysfunktionen (brain fog)

Die Aufzählung illustriert anschaulich, dass die Zwangshaltung Sitzen dauerhaft extrem ungesund werden kann; Arbeitnehmer*innen in sitzender Tätigkeit sind gehalten, zur langfristigen Gesunderhaltung unterstützende Möbel sowie korrektes Sitz-, Steh- und Bewegungsverhalten konsequent umzusetzen.

Diskussion im Plenum

- Die lange Liste löst Erstaunen aus.
- Sie stimmt nachdenklich, sich über Langzeitfolgen im gesundheitlichen Bereich Gedanken zu machen.
- Diskutiert werden die sich verkürzenden Hüftstrecker; dieses Phänomen macht sich schon recht rasch bemerkbar.
- Auch Schulter- und Kopfschmerzen nach längeren PC-Arbeitszeiten sind den Studierenden nicht fremd.

Die Einblicke stimmen Teilnehmende nachdenklich und das nächste Teilthema knüpft gut an eigene Erfahrungen an.

2.3.3 Muskuläre Dysbalance und Kopfgewicht

Es wird ein Schaubild vorgestellt, dessen Inhalte hier in Worten beschrieben sind:

Nur selten macht man sich klar, dass der Kopf etwa 1/5 des Körpergewichts ausmacht. Für die kleinen Wirbelkörper im Nacken sowie den darunter liegenden Stützapparat kann dieses Gewicht bei ungünstiger Haltung aus arbeitsmedizinischer Sicht zu punktuell erstaunlichen Belastungsmomenten führen: Für eine 0°-Haltung des Kopfes trägt er seine 5-6kg als Halteaufgabe an die Halswirbelsäule/-muskulatur heran. Wird der Kopf um nur 15° gebeugt, erhöht sich die Punktbelastung auf einzelne Wirbelkörper und der Zug auf einzelne Muskelstränge auf ca. 14 Kilo. Bei einem Winkel 30° sind es schon 20kg, bei 45° ca. 25kg und bei einem Winkel von 60° gar 30kg. Stellt man sich die kleinen Wirbelkörper und Muskeln in Hals und Schultern einerseits vor und hat man andererseits vor Augen, wie oft man Menschen sieht, die in vorgebeugter Haltung auf ihren PC-Monitor, ihr Laptop, Tablet oder Mobiltelefon blicken, so wird erahnbar, dass die digitale Transformation dem Menschen nicht nur zum Segen geraten dürfte.

Deshalb ist es wichtig, die entsprechenden technischen Medien in möglichst gesunderhaltender Haltung zu verwenden.

Diskussion im Plenum

- Angesprochen wird die „Smombie-Haltung“, welche oft auch im Straßenverkehr zu beobachten ist als ein Beispiel, wo Fehlhaltungen systematisch beobachtbar sind.
- Dass der Kopf 1/5 des Körpergewichts ausmacht, war vielen Teilnehmenden nicht bewusst und löst Erstaunen aus.
- Die physikalische Punktbelastung verdeutlicht, wie viel im Alltag unnötige Über-Belastungen hergestellt und unbewusst kompensiert werden. Später wundert man sich über Spannungskopfschmerzen.

Hiermit ist der Problemaufriss exemplarisch klar und die Neugierde wächst, wie man es richtig machen kann.

2.3.4 Nachhaltig gesund mit sich selbst umgehen

Es wäre demnach wünschenswert, wenn Beschäftigte für ihre Arbeit im Homeoffice eine Schulung erhielten und womöglich auch ergonomisch optimales Mobiliar und Equipment. Die optimale Haltung im Sitzen sowie im Stehen kann in Texten zur ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung nachgelesen werden, hier Beispiele:

<u>Optimale Haltung im Sitzen</u>

- Einstellen des Schreibtischstuhls so, dass man bei an die Lehne gerutschter Position die Oberschenkel waagerecht bzw. leicht abfallend auf dem Stuhlsitz ruhen hat.
- Die Füße stehen am Boden auf und tragen das Gewicht der Beine.
- Auf dem Stuhl nach hinten gerutscht sitzt man mit leicht vorgebeugtem Becken, nach hinten-unten weisenden Schultern sowie einem gerade gestreckten Nacken (Gewicht des Kopfes, siehe oben).
- Der obere Bildschirmrand befindet sich maximal auf Augenhöhe.

Ein höhenverstellbarer Schreibtisch oder ähnliches erlaubt es, die Position während der Arbeit am Rechner zu wechseln. Dies ist zu beachten:

<u>Optimale Haltung im Stehen</u>

- Wiederum befindet sich der obere Bildschirmrand maximal auf Augenhöhe.
- Der Kopf wird vertikal zur Wirbelsäule getragen.
- Die Schultern sind offen (d.h. nicht embryonal vorgewölbt), während die Arme im 90°-Winkel die Tastatur erreichen und die leicht abfallende Hand darauf arbeitet.
- Die Gürtellinie weist leicht nach unten (vorgekipptes Becken).
- Das Gewicht ruht auf den Fersen.

Diskussion im Plenum

- Die Haltungen werden ein wenig belächelt. Es ist schwer vorstellbar, sich bewusst so-und-so zu setzen und zu stellen.
- Ein Teilnehmer berichtet, dass es gute Büromöbel bei Räumungsverkäufen für sehr kleines Geld zu erstehen gäbe.
- Eine Teilnehmerin betont ihr Erstaunen zu erleben, wie viel besser man wirklich sitzt, nachdem sie im Praktikum einen wirklich guten Bürostuhl nuten durfte, während sie daheim einen einfachen Stuhl zur Verfügung hat.
- Die Anregungen stimmen nachdenklich, in den eigenen Heimarbeitsplatz – bzw. in sich selbst und die eigene Gesunderhaltung – bewusst zu investieren.

Teilnehmenden wird deutlich, dass sie auch als Studierende ihre Arbeitsplatzmöbel sowie deren Nutzung überdenken sollten.

2.3.5 Haltungswechsel als Verhaltensprävention: „Dynamik“ auch im Homeoffice als Voraussetzung für ein gesundes Arbeiten am Computer

Abschließend geht es um die Häufigkeit von Haltungswechseln sowie das Prinzip des dynamischen Sitzens. In der Literatur (BAUA 2021, EU-OSHA 2020) finden sich hierzu einige Grundregeln, die im Workshop vorgestellt werden wie folgt:

Faustregel: 3-4 Haltungswechsel pro Stunde:

- 60 % Arbeit in dynamischem Sitzen.
- 30 % Arbeit in dynamischem Stehen.
- 10% gezieltes Umhergehen.
- Häufiges Aufstehen von kurzer Dauer ist zu empfehlen.
- Vermeiden von statischen Positionen, immer mal etwas umsetzen
- Vermeiden von Stehpausen über 20 Minuten Dauer.

Diskussion im Plenum

- So viel hin und her können einige sich gar nicht gut vorstellen; in der Schule wurde das Sitzen an einer Stelle eingeübt, auch an der Uni wird meist das statische Sitzen nahe gelegt.
- Berichtet wird, dass es als schwer erlebt wird, in einer intensiven, sich konzentrierenden Arbeitsphase an die Empfehlungen zu denken – dass man zu lange statisch saß, merke man erst hinterher.
- Aus häuslichem Arbeiten als Studierende in der Herkunftsfamilie wird berichtet, dass Aufstehen den Eindruck erwecke, man sei mit der Arbeit fertig, dann wollen die Geschwister spielen.
- Überlegt wird, wie eine auch der Familie einsichtige Form bewegten Arbeitens kultiviert werden könne.

Die Idee einer dynamischen Arbeitstag-Gestaltung ist vielen Teilnehmenden neu. Es deutet sich an, dass an diesem Punkt eine Praxisübung die Theorie greifbarer werden lassen könnte.

2.3.6 Praxisübung Dynamische Pause gemäß der OSHA

Die “European Agency for Safety and Health at Work” OSHA und diesbezügliche Kernaussagen werden eingeführt wie folgt:

Die “European Agency for Safety and Health at Work” (EU OSHA) betont:

- ⇒ Jeder hat ein Recht auf einen sicheren, gesund erhaltenden Arbeitsplatz (EU-OSHA[90]).
- ⇒ EU-OSHA[91] macht auch deutlich, warum Arbeit am Computer ungesund werden kann.
- ⇒ Körper-Übungen zur Gesunderhaltung muss man als Arbeitnehmer*in allerdings kennen, einüben und im Alltag integrieren. Das klappt nur, wenn man spüren kann, was einem gut tut und damit arbeiten resp. dieses ausbaut.

Die EU-OSHA bietet konkrete Tipps, wie man sich am Bildschirmarbeitsplatz fit halten sollte. Diese stehen in Einklang mit der ODHA-Direktive 901270 (EEC).92

These

Es reicht nicht, Bewegungsverhalten zu besprechen. Eigene körperliche Erfahrung und Übung sind unersetzlich, um individuell gesteuert Arbeitsschutz zu sichern, d. h. im Homeoffice als Verhaltensprävention zu etablieren. Man muss die Übungen konkret machen, um Routinen zu etablieren und zu verinnerlichen. Also machen wir das im Workshop …

Die Moderation hat dazu die OSHA Übungsanweisungen ins Deutsche übersetzt und führt eine Sequenz mit der Teilnehmendengruppe durch. Diese dauert ca. 10 Minuten. Danach gehen die Beteiligten in ihre private Pause von 20 Minuten über.

Ab diesem Punkt wird die sogenannte „dynamische Pause“ als festes Element in allen Workshops umgesetzt werden. So erhalten Teilnehmende über den Semesterverlauf immer wieder Anregungen für ihr arbeitsbezogenes Bewegungsverhalten. Am Ende wollen wir auswerten, wie die Teilnehmenden damit für sich umgegangen sind.

Hier die Übungsanweisung nach OSHA (Übersetzung Meyerhuber 2020), wie sie vorgelesen und dabei vorgemacht werden, während Teilnehmende vor dem Bildschirm mitmachen, jeweils 2-3 Mal:

Dehnungsübungen zur Nutzung in regelmäßigen Abständen den Tag

- Hebe die Arme über den Kopf und mache große Kreise mit ihnen.
- Hebe und senke die Schultern und rolle sie mehrmals nach hinten unten.
- Rolle deinen Nacken von links nach rechts mit Fokus auf feste Stellen in der Muskulatur.
- Zirkulieren deine Fußgelenke, strecke deine Zehen nach vorne und ziehe sie Richtung Körper.
- Stelle dich aufrecht hin und strecke für deine Hüfte, indem Dein Knie Richtung Boden zeigen lässt und deine Hüfte nach vorne schiebst. Wechsle das Bein.
- Lehne dich in deinem Stuhl zurück und drücke deine Oberarme in den Stuhl, um Brust und Schulter zu dehnen.
- Verschränkte deine Hände hinter dem Stuhl und dehne deine Schultern nach hinten.

Übungen im Sitzen, um über den Tag in Bewegung und aktiv zu bleiben

- Ziehe deine Gesäßmuskeln für 5-10 Minuten fest zusammen und löse sie wieder.
- Öffne und schließe deine Hände, dann drehe deine Arme langsam auf Spannung hin und her (Myelinscheiden aktivieren).
- Nimm eine volle Wasserflasche in jede Hand, winkele die Arme im 90° Winkel , hebe und senke die Flaschen 10 Mal. Wiederhole dies, indem du die Arme streckt und auf 90° winkelst.
- Schwinge in deinem Bürostuhl nach rechts und links, während der Oberkörper im geradeaus bleibt, um die Quermuskulatur zu aktivieren.
- Hebe & senke deine Beine unter dem Schreibtisch, ohne sie abzusetzen, während du korrekt sitzt. Spanne dabei deinen Bauch an.
- Drücke dich auf den Lehnen deines Stuhls auf den Unterarmen nach oben und schwebe 15-30 Sekunden über der Sitzfläche.

---

[90] www.osha.europa.eu
[91] https://www.osha.gov/SLTC/etools/computerworkstations/workprocess.html
[92] Tips & advice regarding „Display Screen Equipment (DSE)“, in accordance with directive 901270 EEC; https://oshwiki.eu/wiki/Practical_tips_to_make_home-based_telework_as_healthy,_safe_and_effective_as_possible

Diskussion im Plenum

- In der Abschlussreflexion des Workshops wird verdeutlicht, dass die ungewohnte Bewegungseinheit Spaß gemacht hat.
- Die Übungen wurden als belebend erlebt.
- Das gemeinsame Bewegen, auch Online, wird als förderlich für den Gruppenzusammenhang beschrieben: leib-haftig etwas gemeinsam zu er-leben ist anders, als nur zusammen Worte auszutauschen.

Das eigene Erleben, das Selber-Tun, wird als belebende Erfahrung deutlich. Auch künftig soll die bewegte Pause in den Workshops kultiviert werden.

---

3 Fazit für die Relevanz des Themas Ergonomie sowie die Umsetzung im Arbeitskontext via Homeoffice

Im Folgenden sind zentrale Schlussfolgerungen aus der Theorie (Teil 1) sowie der Umsetzung des Themas in einem analytischen Workshop (Teil 2) zusammengefasst.

1 Organisationsbezogen

Arbeitgeber*innen haben die Verpflichtung, für die Einhaltung des Arbeitsschutzes zu sorgen. Dies gilt auch bei langfristig auf das Homeoffice verlagerte Arbeit.

Arbeitgeber*innen könnten durch Mitteleinsatz eine ergonomische Ausstattung mit Arbeitsmitteln im Homeoffice unterstützen und durch Schulungen eine gesunderhaltende Arbeitspraxis mit ergonomischem Verhalten sowie mit bewegten Pausen fördern (Verhältnis- und Verhaltensprävention).

2 Interaktionsbezogen

Im Austausch zwischen Arbeitgeber*in bzw. weisungsbefugter Führungskraft und Beschäftigten sollten die Rahmenbedingungen, unter denen im Homeoffice gearbeitet wird, ehrlich besprechbar sein. Möglichst gemeinsame gesunderhaltende Lösungen in struktureller sowie sozialer Hinsicht auch mit Blick auf langfristiges Arbeiten im Homeoffice zu finden wäre konstruktiv anzustreben.

Im heimischen Umfeld werden ggf. best-practice Lösungen für die Gestaltung des Arbeitsplatzes, für den Umgang mit Arbeits- und Pausenzeiten sowie mit der Trennung von Arbeits- und Freizeit mit dort anwesenden Personen abzusprechen sein.

Durch Rollenvermischungen (Arbeit – Freizeit) naheliegende Konflikte der heimischen Interaktionspartner*innen (Partner*in, Kinder, WG-Mitbewohner*innen, etc.) können nur im klärenden Austausch sowie der Suche nach einvernehmlich gangbaren Lösungen für die Phase des Arbeitens im häuslichen Umfeld ausgeräumt werden (Verhältnis- und Verhaltensprävention).

3 Individuumsbezogen

Die/der einzelne Arbeitnehmer*in ist gehalten, sich im Homeoffice den Arbeitsplatz so einzurichten, dass eine angemessene Kommunikation und Kooperation mittels digitaler Medien möglich ist. Räumliche, technische, organisatorische und soziale Voraussetzungen sind dabei von ihr/ihm im Sinne des Arbeitsschutzes zu realisiert, soweit es ihr/ihm vor Ort möglich ist (Verhältnisprävention).

Das subjektive Arbeitsverhalten sollte auch im Homeoffice gesunderhaltend angelegt sein. So sollte dabei bewusst mit Pausen, der Arbeitszeitbegrenzung sowie einem

gesunderhaltenden dynamischen Bewegungsverhalten während der Arbeit umgegangen werden (Verhaltensprävention).

Die Thematik erweist sich als insgesamt komplex und nicht einfach. Sie betrifft gleichermaßen Arbeitgeber*in, Führungskräfte sowie Mitarbeiter*innen. Alle Seiten zu sensibilisieren, hier konstruktiv an sozial nachhaltigen, gangbaren Lösungen mitzuwirken wäre nach Ansicht der Verfasserin wegweisend.

Referenzen

Arbeitsschutzgesetz, Zugriff 6 Nov 2020: https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/index.html

Bundesamt für Justiz (2020). Arbeitsschutzgesetz, Zugriff 6 Nov 2020: https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/index.html

Bundesamt für Justiz (2021). Arbeitsschutzverordnung (inkl. Anhang 6 Bildschirmverordnung). Zugriff 27 Jan 2021: https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2021). Zwangshaltung. Zugriff 27 Jan 2021: https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Gefaehrdungsbeurteilung/Expertenwissen/Physische-Belastung/Zwangshaltung/Zwangshaltung_dossier.html?pos=3

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2020). Tips & advice regarding „Display Screen Equipment (DSE)“, in accordance with directive 901270 EEC; Zugriff 6 Nov 2020: https://oshwiki.eu/wiki/Practical_tips_to_make_home-based_telework_as_healthy,_safe_and_effective_as_possible

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2020). Zugriff 6 Nov 2020: https://osha.europa.eu/de

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (2020). Zugriff 6 Nov 2020: https://osha.europa.eu/de/themes/musculoskeletal-disorders/practical-tools-musculoskeletal-disorders?f%5B0%5D=field_hazards%3A4985&page=1

Hoff, Ernst-H. (1992). Arbeit, Freizeit und Persönlichkeit. Wissenschaftliche und alltägliche Vorstellungsmuster. Heidelberg: Asanger.

Initiative D21 e.V. (2016). D21-Digital-Index 2016. Zugriff 6 Nov 2020: http://initiatived21.de/app/uploads/2017/01/studie-d21-digital-index-2016.pdf

Initiative D21 e. V. (2019). D21-Digital-Index 2018/2019. Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft. Zugriff 6 Nov 2020: https://initiatived21.de/app/uploads/2019/01/d21_index2018_2019.pdf, S. 30

International Telecommunication Union (2016). Measuring the Information Society Report 2016, Zugriff 6 Nov 2020: http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2016/MISR2016-w4.pdf

Jahoda, Maria (1983). Die sozialpsychologische Bedeutung von Arbeit und Arbeitslosigkeit. In Maria Jahoda, Thomas Kieselbach & Thomas Leithäuser (Hrsg.), Arbeit, Arbeitslosigkeit und Persönlichkeitsentwicklung. Bremer Beiträge zur Psychologie (Reihe A: Psychologische Forschungsberichte) Nr. 23, S. 1-8. Bremen: Universität Bremen.

Schwarze, Barbara (2017). Digitalisierung der Arbeitswelt: Neue Anforderungen an Studium, Lehre und Forschung. In Ute Kempf & Birgitta Wrede, Gender-Effekte. Wie Frauen die Technik von morgen gestalten. Bielefeld: IZG Forschungsreihe Band 19, 87-108.

Statista (2020). Anzahl der Geschäftsreisen von deutschen Unternehmen bis 2019 von . Zugriff 15 Nov 2020: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/72112/umfrage/anzahl-der-geschaeftsreisen-seit-2004/

Statista (2020). Muskel-Skelett-Erkrankungen. Zugriff 27 Jan 2021: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/850/umfrage/dauer-von-arbeitsunfaehigkeit-muskel-skelett-system-erkrankungen/

Statista (2019). Rückenschmerzen. Zugriff 6 Nov 2020: https://de.statista.com/themen/1364/rueckenschmerzen/

Volmerg, Birgit (1988). Die Wechselwirkung von Individuierung und Vergesellschaftung als Feld der psychoanalytischen Sozialforschung. In Thomas Leithäuser & Birgit Volmerg, Psychoanalyse in der Sozialforschung. Wiesbaden: Westdeutscher.

W20-Dialog (2017): Communiqué Women20 Germany – Geschlechtergerechtigkeit ins Zentrum der G20 stellen. Zugriff 6 Nov 2020: http://www.w20-germany.org/fileadmin/user_upload/documents/W20_Communiqu%C3%A9_final_Deutsch_mitKnoten.pdf

Kapitel 3

Rechtliche Voraussetzungen für sozial nachhaltige Onlinekommunikation und -kooperation sowie Einordnung des „Homeoffice“

Sylke Meyerhuber

Leitfragen

- Welche rechtlichen Voraussetzungen bestehen für sozial nachhaltige Onlinekommunikation und -kooperation im langzeitlichen Homeoffice derzeit?
- Bestehen ggf. diesbezüglich Regelungslücken?
- Wie können geltende Arbeitsschutzbestimmungen in die Situation des langzeitlichen Homeoffice übersetzt werden?
- Leiten sich hieraus Folgerungen für das Ziel sozial nachhaltiger Onlinekommunikation und -kooperation via Videomeeting ab?

1 Theoretische Herleitung Die rechtlichen Voraussetzungen im Homeoffice

Für Deutschland lässt sich bis vor kurzem das Vorherrschen einer sogenannten **Anwesenheitskultur** im Arbeitsleben konstatieren (Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages 2016: 9). Laut einer Studie von Brenke[93] (2014: 95) lag Deutschland noch vor wenigen Jahren

> „…beim Anteil der Personen mit Home Office … unter dem EU-Durchschnitt. Nur 12% aller abhängig Beschäftigten hierzulande arbeiten überwiegend oder gelegentlich von zu Hause aus, obwohl dies bei 40 Prozent der Arbeitsplätze theoretisch möglich wäre. In den meisten Fällen scheitert der Wunsch nach Heimarbeit an den Arbeitgebern. Würden sie umdenken, könnte der Anteil der Heimarbeiter auf über 30 Prozent steigen.“

Das Ministerium für Arbeit und Soziales antwortet für die Bundesregierung auf eine Kleine Anfrage (2019: 2) u.a.: „Sonderauswertungen der Arbeitszeitbefragung 2017 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA 2017[94]) zeigen, dass 12 Prozent der abhängig Beschäftigten mit ihrem Arbeitgeber Homeoffice oder Telearbeit vereinbart haben.“ Die BAuA selbst ergänzt 2020: „Weitere 31 Prozent arbeiten zumindest zeitweise im Homeoffice, allerdings ohne vertragliche Regelung (BAuA, 2020[95]: 1).“ Diesbezügliche Zahlen schienen allerdings in der BRD zu stagnieren.

In 2020 erlebt dies einen **pandemiebedingten Umschwung**; es werden Beschäftigte, wo immer möglich, zum Arbeiten nach Hause geschickt. Beobachtbare Alternativen sind geteilte Schichten, Kurzarbeit, betriebsbedingte Beurlaubungen oder auch

---

[93] Brenke, Karl (2014). Heimarbeit: Immer weniger Menschen in Deutschland gehen ihrem Beruf von zu Hause aus nach, in: DIW Wochenbericht Nr.8 2014, Seite 95-105. Zugriff 10 Jan 2021: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.437991.de/14-8-1.pdf

[94] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017). BAuA Arbeitszeitbefragung – Vergleich 2015 – 2017. Zugriff 14 Nov 2020: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2398-2.pdf?__blob=publicationFile&v=15

[95] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2020). BAuA-Arbeitszeitbefragung: Telearbeit in Deutschland. Dortmund. Verfügbar unter: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Telearbeit-2.html

Entlassungen. Insofern muss die Arbeit vom Privathaushalt aus als privilegiert gelten. Bestimmte Berufsgruppen eignen sich hierfür besonders und/oder es besteht schon eine Tradition, Teile ihrer Arbeit im heimischen Büro zu erledigen. Hierzu können bspw. Wissenschaftler*innen, Lehrer*innen, Führungskräfte, aber auch Jurist*innen, Journalist*innen, Informatiker*innen, Ingenieur*innen und Steuerberater*innen sowie generell Führungskräfte gezählt werden. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2019: 4) fasst zusammen: „Personen mit einen höherem Bildungs- und Anforderungsniveau haben häufiger die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten. Dementsprechend sind auch die Anteile der Personen mit vereinbarter Telearbeit/Homeoffice in höheren Einkommensgruppen größer."

Brenke (2014) beklagt seinerzeit **nicht ausgeschöpfte Potenziale** und betont, dass bspw. für Beschäftigte im „Finanzsektor und in der öffentlichen Verwaltung die Wünsche der Arbeitnehmer nach Heimarbeit und die von den Arbeitgebern angebotenen Möglichkeiten am weitesten auseinander klaffen." Während auf Bildschirmarbeit fußende Aufgabenfelder prädestiniert für das Arbeiten von Zuhause erscheinen, ist dies anderen Berufsgruppen faktisch nicht möglich; Bergbau kann nicht digital erfolgen, das Brot bäckt sich nicht virtuell, und auch Krankenpflege funktioniert nur im Direktkontakt. Dennoch, Brenke findet sich darin bestätigt, was große Ausbaupotenziale für das Arbeiten von Daheim betrifft. In der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung – SAKE (2020[96]) werden diesbezügliche, aktuelle Entwicklungen für die Schweiz so zusammengefasst:

> „Im 2. Quartal 2020 leistete nahezu die Hälfte der Arbeitnehmenden (44,2%) zumindest gelegentlich Heimarbeit. Im 2. Quartal 2019 hatte dieser Anteil bei knapp einem Drittel (29,2%) gelegen. Den grössten Anteil an Heimarbeit leistenden Arbeitnehmenden wies im 2. Quartal 2020 der Wirtschaftszweig ‚Information und Kommunikation' auf (87,3%; +23,7 Prozentpunkte gegenüber dem 2. Quartal 2019), gefolgt von ‚Erziehung und Unterricht' (78,6%; +11,0 Prozentpunkte) sowie 'Kredit- und Versicherungsgewerbe' (77,4%; +46,0 Prozentpunkte)."

Für Deutschland scheint die Entwicklung in 2020 ähnlich zu verlaufen (vgl. Eurostat 2020[97]). Es stellt sich allerdings die Frage, wie die Konstrukte des Von-Zuhause-Arbeitens beschaffen sind, ob sie rechtlich konform klappen und ob überhaupt die rechtliche Voraussetzungen für eine sozial nachhaltige Kommunikation und Kooperation im sogenannten Homeoffice bestehen. Dies ist im Weiteren zu erkunden.

Die Weltgesundheitsorganisation hat vor ca. 70 Jahren **Gesundheit und Wohlbefinden als Menschenrecht** definiert[98] und die Vereinten Nationen haben es als Nachhaltigkeitsziel (SDG 3[99]) in ihrer Nachhaltigkeitsstrategie verankert. Es ist zu

---

[96] Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE) (2020). Coronavirus und Arbeitsmarkt im 2. Quartal 2020: Zusatzanalysen. Zugriff 12 Nov 2020: https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erhebungen/sake/publikationen-ergebnisse.assetdetail.14447732.html

[97] Eurostat – Statistik der Europäischen Kommission (2020). Arbeitskräfteerhebung. Zugriff 12 Nov 2020: https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/microdata/european-union-labour-force-survey

[98] Zitat: „Die Satzung der WHO besagt: „Es ist eines der Grundrechte jedes Menschen ohne Unterschied der Rasse, der Religion, der politischen Überzeugung, der wirtschaftlichen oder sozialen Lage, sich einer möglichst guten Gesundheit zu erfreuen." Darüber hinaus definiert sie Gesundheit als einen „Zustand völligen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens" und legt die Verantwortung der Regierungen für die Gesundheit ihrer Völker dar, der „sie nur durch geeignete Maßnahmen auf dem Gebiet des Gesundheits- und Sozialwesens nachkommen" können. Diese Formulierungen dienten als Inspiration für die Ausarbeitung der in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte verwendeten Formulierungen zur Gesundheit. Das Konzept „Gesundheit für alle" als ein Menschenrecht diente in den letzten 70 Jahren als Leitbild der Arbeit der WHO." Auszug aus: https://www.euro.who.int/de/about-us/partners/news/news/2018/12/health-is-a-human-right

[99] Vereinte Nationen (2020). Ziele Nachhaltige Entwicklung – Bericht 2020, darin S. 28-31. Zugriff 13 Nov 2020: https://www.un.org/Depts/german/pdf/SDG%20Bericht%20aktuell.pdf

fragen, welche rechtlichen Grundlagen bestehen, die Umsetzung dieses Ziels auch bei der Arbeit im sogenannten Homeoffice zu unterstützen und sichern.

1.1 Begriffsdifferenzierung
Telearbeit – Mobiles Arbeiten - Homeoffice

Die **Begriffsvielfalt** ist groß: Heimarbeit – Homeoffice – Telearbeit – Mobile Arbeit – Mobile Office – Alternierende Telearbeit – Remote Work – Arbeit jenseits der Betriebsstätte – … was heißt das alles, und welche Regeln gelten jeweils? Schaut man ins Internet, so finden sich die Begriffe oft synonym verwandt, jedoch leider uneinheitlich. Da ist die Verwirrung zunächst groß und muss zunächst rechtlich eingeordnet werden:

1) In § 2 Abs. 7 ArbStättV[100] wird **Telearbeit** definiert wie folgt:

> „Telearbeitsplätze sind vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten, für die der Arbeitgeber eine mit den Beschäftigten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung festgelegt hat. Ein Telearbeitsplatz ist vom Arbeitgeber erst dann eingerichtet, wenn Arbeitgeber und Beschäftigte die Bedingungen der Telearbeit arbeitsvertraglich oder im Rahmen einer Vereinbarung festgelegt haben und die benötigte Ausstattung des Telearbeitsplatzes mit Mobiliar, Arbeitsmitteln einschließlich der Kommunikationseinrichtungen durch den Arbeitgeber oder eine von ihm beauftragte Person im Privatbereich des Beschäftigten bereitgestellt und installiert ist.“

Damit besteht seit der diesbezüglichen Novellierung der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) in 2016 eine legale Definition von Telearbeit. Sie ist seither einerseits zulässig, andererseits muss sie den genannten Bestimmungen genügen.

Von **alternierender Telearbeit** wird gesprochen, wenn der Arbeitgeber zwei Arbeitsplätze ausgestattet hat, einen in der Betriebsstätte sowie einen zweiten im Privathaushalt, und es wird regelhaft an beiden Orten abwechselnd gearbeitet. Dieses Konzept könnte in Zukunft stärkere Relevanz erfahren, da sich anscheinend mehr Beschäftige Möglichkeiten für öfteres Arbeiten im Homeoffice wünschen, subsummiert werden entsprechende Hinweise in der repräsentativen HDI-Studie 2020[101] so:

> „So fordern jetzt mehr als ein Drittel aller Erwerbstätigen in Deutschland, dass künftig vermehrt Angebote für das Arbeiten von zuhause aus eingerichtet werden. Fast jeder Zweite plädiert in diesem Zusammenhang zudem für neue flexiblere Arbeitszeiten. Schließlich ist knapp ein Drittel der Beschäftigten jetzt auch dafür, vermehrt Videokonferenzen statt persönliche Besprechungen abzuhalten.“

Entsprechend wird zu beobachten sein, wie entsprechende Möglichkeiten auch nach der Pandemie weiterentwickelt werden.

2) Aus der Antwort des Ministeriums für Arbeit und Soziales im Namen der Bundesregierung auf eine Kleine Anfrage bezüglich „**Homeoffice**: Stand, Chancen und Risiken für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“ im Jahre 2019[102] wird deutlich, dass

---

[100] Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2020d). Verordnung über Arbeitsstätten (ArbStättV), Zugriff 13 Nov 2020: https://www.gesetze-im-internet.de/arbst_ttv_2004/BJNR217910004.html

[101] Haftpflichtverband der Deutschen Industrie (2020). HDI-Berufe-Studie 2020 des Versicherers HDI und des Forschungsinstituts Yougov, Zugriff Ergebnisdarstellung Online 14 Nov 2020: https://www.berufe-studie.de/corona-veraendert-arbeitswelt.html

[102] Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2019). Antwort des Deutschen Bundestages zur kleinen Anfrage „ Homeoffice: Stand, Chancen und Risiken für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“. Drucksache 19/9032, 3.4.2019. Zugriff 11 Nov 2020: https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/090/1909032.pdf

regierungsseitig womöglich von einer Gleichsetzung der Begriffe Telearbeit und Homeoffice ausgegangen wird, denn es heißt in der Kleinen Anfrage:

> „Homeoffice ist als ‚Telearbeit' in der Arbeitsstättenverordnung legaldefiniert. Bei Telearbeit leisten Beschäftigte mindestens einen Teil ihrer Arbeit mithilfe eines vom Arbeitgeber fest eingerichteten Bildschirmarbeitsplatzes außerhalb des Betriebes. (…) Damit ist Telearbeit beziehungsweise Homeoffice klar von mobiler Arbeit abzugrenzen, bei der Arbeit von einem beliebigen selbstbestimmten Ort außerhalb des Betriebes erledigt werden kann. Es ist auch nicht gleichzusetzen mit „bringing work home"-Situationen, in denen Beschäftigte nicht erledigte Arbeit mit nach Hause bringen und dort von einem beliebigen, selbstgewählten Platz aus erledigen" (Deutscher Bundestag 19/9032: 1).

Während in der Kleinen Anfrage 2019 anscheinend die Begriffe „Telearbeit" und „Homeoffice" **gleichgesetzt** werden, scheint der amtierende Bundesarbeitsminister Heil eher Mobiles Arbeit und Homeoffice gleichzusetzen, wenn er im Oktober 2020 einen Gesetzesentwurf für Mobiles Arbeiten in die Debatte gibt, der unter anderem ein gesetzlich verankertes Recht auf (24 Tage/Jahr) Homeoffice vorsieht. Der Entwurf ist umstritten, die Unionsparteien sind dagegen. Der amtierende Bundeswirtschaftsminister Altmaier (CDU) lässt am 14.11.2020[103] in der Presse verkünden, er „habe keine Sympathie für Rechtsansprüche, die nur einigen wenigen Arbeitnehmern zugute" kämen.

Im Lichte der Debatte möchte die Verfasserin hier **Zweifel** anmelden, denn das unter Covid-19 in 2020 zu beobachtende Homeoffice erfüllt sehr häufig die Kriterien der Telearbeit nicht oder nur teilweise. Es trägt vielmehr auch Züge der Mobilen Arbeit, ist aber näher bei der Telearbeit anzusiedeln. Homeoffice in 2020 scheint sich in vielfältigen Hybridformen zu entwickeln, wie des Weiteren zu zeigen ist.

3) Der Wissenschaftliche Dienst des Deutschen Bundestages legt 2017[104] eine vergleichende Darlegung von Telearbeit und **Mobilem Arbeiten** bezüglich ihrer jeweiligen Voraussetzungen, Merkmale und rechtliche Rahmenbedingungen vor. Hier wird der Unterschied zur Telearbeit erläutert:

> „Die Arbeitsform des Mobilen Arbeitens (auch als mobile Telearbeit oder Mobile Office bezeichnet) ist bisher nicht legaldefiniert. Das Mobile Arbeiten baut zwar – ebenso wie die Telearbeit – auf einer Verbindung zum Betrieb per Informations- und Kommunikationstechnik auf. Diese Arbeitsform zeichnet sich jedoch dadurch aus, dass sie weder an das Büro noch an den häuslichen Arbeitsplatz gebunden ist. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können von beliebigen anderen Orten über das mobile Netz ihre Arbeit erledigen. Dank leistungsfähiger moderner Geräte wie Laptop, Tablet und Smartphone kann die Arbeit unabhängig von festen Arbeitszeiten und festen Arbeitsplätzen verrichtet werden. Mobiles Arbeiten ist zwar weder gesetzlich noch in einer Verordnung ausdrücklich geregelt, allerdings spricht dies nicht gegen eine generelle Zulässigkeit von Mobilem Arbeiten."

Während also Telearbeit durch Arbeitgeber*innen eingerichtete Arbeitsplätze in Privaträumen Beschäftigter sind, handelt es sich bei Mobiler Arbeit um eine noch nicht legaldefinierte, lediglich auf Mobilgeräte ausgerichtete Form der Arbeitserledigung.

---

[103] BR Nachrichtenarchiv (2020). 14.11.2020, 18:00h: Bundesregierung streitet über Recht auf Homeoffice. Zugriff 10 Jan 2021: https://www.br.de/nachrichten/meldung/bundesregierung-streitet-ueber-recht-auf-homeoffice,30033b979
Tagesschau.de (2020). Inland 14.11.2020, 16:40h: Streit in der GroKo Altmaier bei Recht auf Homeoffice kompromisslos. Zugriff 10 Jan 2021: https://www.tagesschau.de/inland/heil-homeoffice-anspruch-103.html

[104] Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages (2017). Sachstand Telearbeit und Mobiles Arbeiten. Voraussetzungen, Merkmale und rechtliche Rahmenbedingungen. WD – 3000 – 149/16. Zugriff 11 Nov 2020:
https://www.bundestag.de/resource/blob/516470/3a2134679f90bd45dc12dbef26049977/WD-6-149-16-pdf-data.pdf

Sie eignet sich in der Regel also kaum für langfristige Erwerbsarbeit in den eigenen vier Wänden, sondern eher für „die E-mail zwischendurch“ (bspw. während einer Dienstreise, um als Arbeitszeit definierte Wegezeiten effizient im Sinne von Arbeitgeber*innen zu nutzen). Hier muss klärend auch die Bildschirmarbeitsverordnung in die Betrachtung einbezogen werden (vgl. Abschnitt 1.2).

Im Lichte der Tatsache, dass ab 2020 wegen der Covid-19 Pandemie Arbeitgeber*innen ihre Beschäftigten einerseits auffordern, von daheim zu arbeiten, aber andererseits oft nicht auch einen vollen Arbeitsplatz im Privathaushalt gemäß ArbStättV ausstatten, spricht m.E. dafür, dass diese Art des **Homeoffice** auch Züge der Mobilen Arbeit trägt und darum keinesfalls mit Telearbeit gleichzusetzen wäre. Es handelt sich jedoch auch nicht um Mobile Arbeit, da bspw. nicht über Tage und Monate nur am Laptop gearbeitet werden kann, ohne den Arbeitsschutz zu verletzen (mehr dazu vgl. Abschnitt 1.2).

Schlussfolgernd scheint es sich vielmehr um **etwas Neues, Drittes** zu handeln, welches hinter den gesetzlichen Regelungen für Telearbeit zurückbleibt, aber auch mehr ist als Mobiles Arbeiten: es findet überwiegend im Privathaushalt statt (eben nicht im Café, im Zug) und regelhaft (eben nicht gelegentlich). Es zeichnet sich durch eine interindividuell verschiedene Mischung der Nutzung von privaten (Büro)möbeln und Technologien sowie betrieblichen Arbeitsmitteln aus. Der überwiegende Arbeitsort ist „Daheim“.

Definition Homeoffice
für das Forschungsvorhaben

Für dieses Forschungsvorhaben sprechen wir daher von Homeoffice, wenn die Erwerbsarbeit überwiegend im Privathaushalt verrichtet wird, jedoch mit Arbeitsmitteln, die teilweise oder auch gänzlich Privateigentum des Beschäftigten darstellen. Es können auch alternierend ein stationärer Tisch-PC und Laptop für die Arbeit eingesetzt werden.

Insofern schlagen wir vor, „Homeoffice“ als einen Hybrid-Begriff zu verstehen, der nicht legaldefiniert ist und eine Grauzone zwischen Telearbeit und Mobiler Arbeit bezeichnet oder ggf. auch einen „dritten Weg“ neben diesen beiden Konzepten darstellt.

Die Verfasserin hat von bisher keinem Fall gehört, indem Arbeitgeber*innen die Büroausstattung im heimischen Büro komplett bezahlt oder die anfallenden Stromkosten für monatelanges Arbeiten von Zuhause beglichen hätten; auch ein theoretisch denkbares Pauschalentgelt für entsprechende Aufwendungen wird anscheinend bislang nicht diskutiert; dies ist nicht repräsentativ, stimmt jedoch nachdenklich. Vielmehr scheinen derzeit (Nov 2020) alle Seiten zufrieden, dass die Existenz – der Organisation sowie der Beschäftigten – mittels Homeoffice in der hier vorgeschlagenen neuen Hybridform zunächst einmal gesichert werden kann. Nach Einschätzung der Verfasserin sind entsprechende Klärungen resp. Diskussionen notwendig und lediglich eine Frage der Zeit.

Bisher hat der Gesetzgeber die Mobile Arbeit nicht mit einem **verbindlichen Rechtsrahmen** versehen. Dieser ist jedoch erwartbar, denn im Koalitionsvertrag 2018 der amtierenden Regierung heißt es:

> „Wir wollen mobile Arbeit fördern und erleichtern. Dazu werden wir einen rechtlichen Rahmen schaffen. Zu diesem gehört auch ein Auskunftsanspruch der Arbeitnehmer gegenüber ihrem Arbeitgeber über die Entscheidungsgründe der Ablehnung sowie Rechtssicherheit für Arbeitnehmer wie Arbeitgeber im Umgang mit privat genutzter

Firmentechnik. Auch die Tarifpartner sollen Vereinbarungen zu mobiler Arbeit treffen." (Koalitionsvertrag 2018[105]: 41)

Während Arbeitsminister Hubert Heil der Koalitionsvereinbarung gemäß im Oktober 2020 einen Gesetzesentwurf für Mobile Arbeit vorlegt, halten andere Politiker Medienberichten zufolge eine diesbezügliche Bürokratisierung für kontraindiziert. Dabei geht es auch um sehr unterschiedliche Studienergebnisse darüber, wie es im Homeoffice um die Produktivität steht. Während CDU-nahe Forschungsinstitute Unternehmensvertreter befragen, die traditionell an der Präsenzkultur festhalten und dem Homeoffice eher Produktionseinbußen bescheinigen (Ifo Institut im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen 2020), legen SPD-nahe Ergebnisse aus Arbeitnehmerbefragungen im Gegenteil eine Produktivitätssteigerung nahe (DAK Krankenkasse 2020). So bleibt Mobiles Arbeiten diesbezüglich vorerst noch vage; die Debatte ist im vollen Gange.

4) Warum nehmen wir einen englischsprachigen Begriff, „Homeoffice", statt bspw. über **Heimarbeit** zu sprechen? Dies hat historische Gründe: Der Begriff Heimarbeit ist laut Heimarbeitsgesetz (HAG) von 1951[106] reserviert für gewerkliche Arbeit, die von Heimarbeiter*innen oder Hausgewerbetreibenden in ihren Privaträumen verrichtet wird. Hausgewerbetreibende produzieren auf eigene Rechnung und vertreiben ihre Ware, während Heimarbeiter*innen eine Auftragsarbeit mit Produktionsmitteln des Auftraggebers in den eigenen Privaträumen erfüllen.

Mit dem Internet entstanden seit den 1980er Jahren neue Formen von Erwerbsarbeit im Privathaushalt (siehe oben), so dass in Abgrenzung dazu zunächst der Begriff der Teleheimarbeit aufkam. Mit dem HAG in Abgrenzung zur ArbStättV ist der grundsätzlich unterschiedliche Charakter dieser Arbeitsformen definiert worden, so dass das produktive Gewerbe in Heimarbeit heute von Telearbeit gesetzlich klar differenziert ist.

5) Begriffe wie „**Remote Work"** und **Arbeiten jenseits der Betriebsstätte** reihen sich in den Kanon eher „hybrid" gefasster Arbeitsformen ein und sind, soweit die Verfasserin es bisher eruieren kann, nicht legal definiert. Sie verweisen vermutlich auch auf unterschiedliche Arbeitskulturen mit ihren jeweiligen Sprachregelungen: in durch Informatik, Betriebswirtschaft und Beratung geprägten Arbeitsfeldern wird wohl eher von „remote work" gesprochen, während analoge Umstände in handwerksnahen Feldern eher als „Arbeit jenseits der Betriebsstätte" umschrieben werden.

Abschließend sei angemerkt, dass Homeoffice kein Allheilmittel und nicht für jede*n gleichermaßen attraktiv ist, die BAuA (2020[107]: 14) berichtet aus ihren Studien: „Die Mehrheit der Beschäftigten bevorzugt eine klare Trennung zwischen Beruf und Privatsphäre: 60 Prozent der Beschäftigten (bzw. 68 Prozent der Beschäftigten ohne Telearbeitsvereinbarung) wünschen keine Telearbeitsvereinbarung."

---

[105] Koalitionsvertrag (2018). Ein neuer Aufbruch für Europa Eine neue Dynamik für Deutschland Ein neuer Zusammenhalt für unser Land Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD 19.

[106] Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2020). Heimarbeitsgesetz (HAG) (1951), in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 804-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 11 des Gesetzes vom 20. Mai 2020 (BGBl. I S. 1055) geändert worden ist. Zugriff 12 Nov 2020: https://www.gesetze-im-internet.de/hag/BJNR001910951.html

[107] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2020a). Orts- und zeitflexibel Arbeiten. Zugriff 14 Nov 2020: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Flexibel-arbeiten.html

Folgerungen
für das Ziel sozialer Nachhaltigkeit im Konstrukt „Homeoffice“

Für sozial nachhaltiges Handeln in Organisationen wäre erwartbar, bei einer Verlagerung des Arbeitens in Privaträumen von Beschäftigten bedenkenswerte Aspekte:

1) Analog zu Telearbeit wären möglichst Arbeitsplätze in Privaträumen entsprechend den Vorgaben des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit einzurichten, bestenfalls unterstützt durch den/die Arbeitgeber*in.
2) Sichergestellt sein muss auf Basis der gesetzlichen Regelung zur Bildschirmarbeit, dass bei langfristigem Arbeiten von Zuhause nicht ausschließlich am Laptop gearbeitet wird, da dies auf Dauer dem Arbeitsschutz nicht entsprechen kann.

Alternativen – denkbar wäre zumindest:

3) Beschäftigte hinsichtlich der privaten Einrichtung eines ergonomischen Arbeitsplatzes zu beraten und zu unterweisen; und sie ggf. auch mit einer Aufwandsentschädigung oder Pauschale darin zu unterstützen.
4) Auch für das „Homeoffice“ müssten Arbeitgeber*innen sich überzeugen, dass Beschäftigte in angemessenen Verhältnissen daheim arbeiten (können) (Stichwort Gefährdungsanalyse, Fürsorgepflicht).
5) Arbeitgeber*innen könnten erwägen, bspw. eine Stromkostenpauschale für Phasen des überwiegenden Arbeitens von Daheim zu gewähren.

1.2 Rechtsrahmung im Homeoffice? Arbeitsschutzgesetz, Arbeitsstättenverordnung, Arbeitszeitgesetz & Co

Welche rechtlichen Grundlagen bestehen, die das Ziel sozial nachhaltiger und gesund erhaltender Arbeit auch bei der Beschäftigung in den oben definierten Konstrukten des Homeoffice unterstützen?

Auch am Arbeitsplatz in Privaträumen gelten das Arbeitszeitgesetz (ArbZG[108]), das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG[109]), und – für das Homeoffice mit digital vermittelter Kommunikation und Kooperation wichtig – auch die seit 2016 in die Verordnung für Arbeitsstätten (ArbStättV) integrierte Bildschirmarbeitsverordnung (vgl. dort Abschnitt 6). Diese werden darum nun in Eckpunkten vorgestellt und diskutiert.

1.2.1 Arbeitsschutz

Bezüglich des Arbeitsschutzes im Homeoffice beschreibt der Wissenschaftliche Dienst des Bundestags (2017: 6) die Haltung des Gesetzgebers als ganz eindeutig:

> „*Auch bei Telearbeit und Mobilem Arbeiten gilt für den Arbeitgeber eine Fürsorgepflicht und Verantwortung für die Sicherheit und Gesundheit* seiner Beschäftigten. (…) Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) findet auch bei Telearbeit und Mobilem Arbeiten uneingeschränkt Anwendung. (…)
> Gemäß § 5 ArbSchG hat der *Arbeitgeber* durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind; dies hat er nach § 6 ArbSchG zu dokumentieren.
> Gleichzeitig sind die *Beschäftigten* gemäß § 15 Abs. 1 ArbSchG verpflichtet, nach ihren Möglichkeiten sowie gemäß der Unterweisung und Weisung des Arbeitgebers für ihre Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit Sorge zu tragen.“

[108] Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2020a). Arbeitszeitgesetz. Zugriff 13 Nov 2020: https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html
[109] Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2020b). Arbeitsschutzgesetz.Zugriff 6 Nov 2020: https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/index.html

Insofern geht es Arbeitgeber*innen durchaus an, wie ihre Beschäftigten auch im Homeoffice ihre Arbeit gestalten. Nach Berichten aus Betrieben, die die Verfasserin in 2020 hörte, definieren bspw. anscheinend einige Arbeitgeber das fortlaufende Homeoffice als Mobile Arbeit, um den sonst zwangsläufigen Auflagen für Telearbeit zu entgehen. Dies wird vor allem verständlich im Lichte der Antwort der Bundesregierung 2019 zur Kleinen Anfrage über Homeoffice, in welcher Telearbeit und Homeoffice offensichtlich von den Anfragenden gleichgesetzt werden (vgl. Abschnitt 1.1). Wie das obige Zitat ausweist, entbindet die Ausweisung als Mobile Arbeit, so fragwürdig sie im Lichte der zuvor dargelegten Argumente erscheinen mag, allerdings keinesfalls von **der Fürsorgepflicht um Sicherheit und Gesundheit** im Sinne des Arbeitsschutzgesetzes. Ebenso gelten die Regeln der Bildschirmarbeitsverordnung. Um diese Regelungen geht es im Folgenden.

1.2.2 Arbeitsstättenverordnung

Die Arbeitsstättenverordnung „dient der Sicherheit und dem Schutz der Gesundheit der Beschäftigten beim Einrichten und Betreiben von Arbeitsstätten“ (ArbStättV § 1 Abs. 1). Richten Beschäftigte Arbeitsplätze in ihrem Privathaushalt ein, so steht es ihnen nicht komplett frei, wie das aussieht. Vielmehr sind auch hier alle Anforderungen der Sicherheit und des Gesundheitsschutz zu beachten.

Vor der erstmaligen Inbetriebnahme muss der/die Arbeitgeber*in eine „**erstmalige Beurteilung der Arbeitsbedingungen** und des Arbeitsplatzes“ nach § 3 ArbStättV vornehmen. Sie können sich dazu bspw. im Arbeitsvertrag vorbehalten, den Privathaushalt betreten zu dürfen, um zu kontrollieren, dass gesetzliche Bestimmungen auch am betriebsexternen Arbeitsplatz eingehalten werden können. Das vertragliche Zutrittsrecht bedarf allerdings der Zustimmung aller im Haushalt lebenden volljährigen Personen. Aus Artikel 13 Absatz 1 des Grundgesetzes (GG[110]) zur Unverletzlichkeit der Wohnung ist abzuleiten dass ein generelles Zutrittsrecht des Arbeitgebers nicht bestehen kann. So reicht es auch aus, wenn Beschäftigte **schriftlich erklären**, wie der häusliche Arbeitsplatz gestaltet ist und dass arbeitsgesetzliche Bestimmungen im Homeoffice eingehalten werden.

Dessen unbenommen muss allerdings eine **Gefährdungsbeurteilung** nach § 3 Abs. 1 ArbStättV beinhalten: „…alle möglichen Gefährdungen der Sicherheit und der Gesundheit, …physische und psychische Belastungen sowie bei Bildschirmarbeitsplätzen insbesondere die Belastungen der Augen oder die Gefährdung des Sehvermögens…“ Auf dieser Basis haben Arbeitgeber*innen „…**Maßnahmen zum Schutz** der Beschäftigten gemäß den Vorschriften dieser Verordnung einschließlich ihres Anhangs nach dem Stand der Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene festzulegen. Sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse sind zu berücksichtigen“ (§ 3 Abs. 1 ArbStättV).

Ist dies bei Telearbeit nur vor Einrichtung des Arbeitsplatzes einmalig zu beachten, so wäre es für das telearbeitsnahe Homeoffice vermutlich angezeigt, sich der Verpflichtung, die bei Mobilem Arbeiten nicht gilt, nicht völlig zu entziehen, da es faktisch bei langzeitigem Arbeiten von Daheim auf genau diese Fragen hinauslaufen dürften und es nur eine Frage der Zeit ist, die Gerichte sich damit werden befassen müssen. Und für Beschäftigte bedeutet dies, sich **Kenntnisse zum Stand der Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene** zu verschaffen und diese auch im Privatbereich zu beachten. Womöglich sollten Arbeitgeber*innen sich dies unterschreiben lassen, um sich nicht strafbar zu machen?

---

[110] Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2020c). Grundgesetz. Zugriff 13 Nov 2020: https://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR000010949.html

Kritisch ist meines Erachtens bspw. auch, was aus dem gesundheitsschützenden Rauchverbot[111], welches in Betriebsstätten herrscht, im Homeoffice wird.

Nach § 6 ArbStättV müssen Arbeitgeber*innen ihre Beschäftigten auf Basis der Gefährdungsbeurteilungsergebnisse unterweisen und ihnen **„ausreichende und angemessene Informationen“** (ebd.) zur Verfügung stellen über „das bestimmungsgemäße Betreiben der Arbeitsstätte, gesundheits- und sicherheitsrelevante Fragen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit, durchzuführende Maßnahmen zur Gewährleistung der Sicherheit und zum Schutz der Gesundheit der Beschäftigten sowie arbeitsplatzspezifische Maßnahmen, insbesondere ... an Bildschirmgeräten“ (ebd.). Des Weiteren thematisiert die ArbSchV Aspekte wie Brandverhütung (ebd. §6 Abs. 3) und es wird darauf hingewiesen, dass entsprechende Unterweisungen „mindestens jährlich zu wiederholen“ (ebd. §6 Abs. 4) seien.

Gesetzliche Maßnahmen zur Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen / vormals: „Bildschirmarbeitsplatzverordnung“

Die gesetzlichen Maßnahmen zur Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen wurden als Abschnitt 6 in den „Anhang Anforderungen und Maßnahmen für Arbeitsstätten nach § 3 Absatz 1“ (ArbStättV S. 7) im Jahre 2016 in die ArbStättV integriert. Hierin offenbart sich meines Erachtens die besondere Brisanz, die langzeitlichem Homeoffice innewohnt, wenn es bspw. nur mittels Laptop betrieben wird.

Denn **grundsätzlich** sind Bildschirmarbeitsplätze so einzurichten und zu betreiben, dass „die Sicherheit und der Schutz der Gesundheit Beschäftigter gewährleistet sind“ (Anhang 6, Abschnitt 6.1 Abs. 1 ArbStättV). Diese Verantwortung müssen Arbeitgeber*innen demnach delegieren resp. die Beschäftigten auch annehmen. Konkret sind im genannten Abschnitt folgende Anforderungen genannt:

- Bildschirmarbeit ist „durch ande*re Tätigkeiten oder regelmäßige Erholungszeiten*“ (Abs. 2) zu unterbrechen;
- es ist genug „Raum für *wechselnde Arbeitshaltungen* und -bewegung“ (Abs. 3) vorzusehen;
- Bildschirme sind so aufzustellen, dass „die Oberflächen *frei von störenden Reflexionen* und Blendungen“ (Abs. 4) sind;
- auch Arbeitsflächen müssen eine „reflexionsarme Oberfläche haben“ (Abs. 5);
- insbesondere sind „*Arbeitsflächen* entsprechend der Arbeitsaufgabe so zu *bemessen*, dass alle Eingabemittel auf der Arbeitsfläche variabel angeordnet werden können und eine flexible Anordnung des Bildschirms, des Schriftguts und sonstiger Arbeitsmittel möglich ist“ (Abs. 6);
- die „Arbeitsfläche vor der Tastatur muss ein *Auflegen der Handballen* ermöglichen“ (Abs. 6);
- die „Beleuchtung muss der … Arbeitsaufgabe entsprechen und an das *Sehvermögen der Beschäftigten* angepasst sein“ (Abs. 8).

Zu den **allgemeinen Anforderungen** an Bildschirme und Bildschirmgeräte gehört des Weiteren gemäß Anhang 6, Abschnitt 6.2 ArbStättV, dass

- „die Text- und Graphikdarstellung *scharf und deutlich* sowie ausreichend groß“ (Abs. 1) sein müssen;

[111] Da das Gesetz dem Nichtraucherschutz dient, dürfte im Homeoffice nichts gegen Kettenrauchen bei der Arbeit zu machen sein, selbst wenn es das Herzinfarktrisiko etc. verdoppelt. Die 2020 in Berlin vorgelegte aktuelle „Europäische Tabak-Kontrollskala 2019“ der European Conference on Tobacco or Health (ECToH) zeigt, dass das Ziel, Europa inkl. Deutschland bis 2040 zu einer „rauchfreien“ Region zu machen, lange nicht erreicht ist; die BRD stellt auf der Leistung-Skala der Tabak-Kontrollliste von 36 europäischen Ländern das Schlusslicht dar.

- das Bild *flimmer- und verzerrungsfrei* zu sein hat (Abs. 3);
- Helligkeit und Kontrast „von Beschäftigten *einfach eingestellt* werden können“, um sie „den Verhältnissen der Arbeitsumgebung individuell anpassen“ zu können (Abs. 4);
- „*Bildschirmgröße* und -form müssen der Arbeitsaufgabe angemessen sein“ (Abs. 4);
- und die „*elektromagnetische Strahlung* muss so niedrig gehalten werden, dass die Sicherheit und die Gesundheit der Beschäftigten nicht gefährdet werden“ (Abs. 5).

Diese Anforderungen gelten allgemein und es wird bspw. in Bezug auf einer der Aufgaben angemessene Bildschirmgröße (Anhang 6, Abschnitt 6.2 Abs. 4 ArbStättV) deutlich, dass man nicht stunden- bis monatelang an einem kleinen Laptopbildschirm (plus eingeschränkte Tastatur, etc.) wird arbeiten können, ohne dass das Gebote des arbeitsbezogenen Gesundheitsschutzes missachtet werden. In Abschnitt 6.3. folgen Anforderungen an **ortsgebundene Geräte** (Tisch-PC usw.), wo es neben den o.g. Aspekten vor allem um Anforderungen für eine ergonomische, gesunderhaltende Nutzbarkeit geht.

Im Abschnitt 6.4 stellt der Gesetzgeber Forderungen für „**tragbare Bildschirmgeräte** für die ortsveränderliche Verwendung an Arbeitsplätzen“ zusammen, wo es um Größe, Form und Gewicht (Abs. 1) geht sowie um Reflexionsarmut wie schon zuvor (Abs. 2). Im Absatz 3 wird es interessant, denn dort heißt es:

> „Tragbare Bildschirmgeräte *ohne Trennung zwischen Bildschirm und externem Eingabemittel* (insbesondere Geräte ohne Tastatur) dürfen nur an Arbeitsplätzen betrieben werden, an denen die Geräte nur *kurzzeitig* verwendet werden oder an denen die Arbeitsaufgaben mit keinen anderen Bildschirmgeräten ausgeführt werden können.“

Die meisten Arbeitsaufgaben, die im langfristigen Homeoffice ausgeführt werden, beziehen sich nicht auf einen kurzzeitigen Einsatz, sondern auf ganz reguläre Arbeitstage. Interpretiert die Verfasserin den Anhang 6, Abschnitt 6.4 Abs. 3 ArbStättV korrekt, so **wäre dieser Definition zufolge eine langfristige Nutzung von Laptops im Homeoffice nicht gestattet**; es braucht einen größeren Bildschirm, eine ergonomische Tastatur und die Möglichkeit, Bildschirm Maus und Tastatur auch veränderlich anzuordnen, um gesundheitsschädliche Zwangshaltungen vermeiden zu können.

Entsprechend endet der Abschnitt über Anforderungen an tragbare Bildschirmgeräte: „Werden tragbare Bildschirmgeräte ortsgebunden an Arbeitsplätzen verwendet, gelten zusätzlich die Anforderungen nach Abschnitt 6.1“ (Anhang 6, Abschnitt 6.4 Abs. 5 ArbStättV). Damit dürften Laptops aus dem Rennen sein, sobald es um Homeoffice geht, denn die in 6.1 beschriebenen Voraussetzungen erfüllt das Laptop nicht. Beschäftigte wären vom Arbeitgeber entsprechend zu belehren, um nicht durch dauerhafte Fehlhaltungen ihre Gesundheit und Sicherheit zu gefährden. Ein Laptop kann nicht über Stunden ergonomisch sinnvoll genutzt werden (vgl. Kapitel 1 Ergonomie am Arbeitsplatz).

Im Internet sieht man zum Thema Homeoffice sehr häufig Fotos, die ein Laptop auf spiegelnder Oberfläche zeigen, über das sich gebeugt wird, wo der Tisch klein ist oder voller Dinge liegt, die nicht arbeitsbezogen sind (Spielzeug der Kinder) – genau dies sollte es eben nicht sein, folgt man den Gesetzen des Arbeitsschutzes!

Mobiles Arbeiten unterliegt nicht der Arbeitsstättenverordnung; solange nicht das Homeoffice als Arbeitsstätte definiert wird, bspw. durch das offizielle Einrichten eines Telearbeitsplatzes. Gleichwohl gilt auch hier das Arbeitsschutzgesetz.

1.2.3 Arbeitszeitgesetz

Als ein Hauptargument zugunsten von Telearbeit und mobilem Arbeiten gilt unter anderem die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Allerdings kommt auch bei diesen Arbeitsformen das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) voll zur Geltung. Die Wissenschaftlichen Dienste des Deutschen Bundestages (2017: 10) fassen die wichtigsten auch für Telearbeit und Mobile Arbeit geltenden Regeln zusammen wie folgt:

- Gemäß § 3 Satz 1 ArbZG „darf die **werktägliche Arbeitszeit** 8 Stunden nicht überschreiten. Sie kann nach § 3 Satz 2 auf bis zu 10 Stunden nur verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt 8 Stunden werktäglich nicht überschritten werden (wobei der Samstag ein normaler Werktag im Sinne des Arbeitszeitgesetzes ist)“ (ebd.: 10).
- Wird die werktägliche Arbeitszeit gemäß § 3 Satz 1 ArbZG überschritten, so „ist der Arbeitgeber nach § 16 Abs. 2 ArbZG verpflichtet, **darüber hinausgehende Arbeitszeiten** der Arbeitnehmer **aufzuzeichnen** und ein Verzeichnis der Arbeitnehmer zu führen, die in eine Verlängerung der Arbeitszeit gemäß § 7 Abs. 7 ArbZG eingewilligt haben. Diese Nachweise sind mindestens zwei Jahre aufzubewahren. Um dieser Pflicht nachzukommen, muss die abgeleiteten mehr Arbeitszeit auch im Rahmen von Telearbeit und mobilen Arbeiten erfasst werden“ (ebd.).

Demzufolge sind Arbeitszeitnachweise bei Telearbeit und mobiler Arbeit gleichermaßen erwartbar; analog dürfte dies auch für Homeoffice im bis hierher definierten Sinne gelten. Der Wissenschaftliche Dienst (2017: 10) diskutieren kritisch, dass es dem/der Arbeitgeber*in häufig unmöglich sein dürfte, eine entsprechende **Arbeitszeiterfassung** vorzunehmen, sie schlussfolgern: „Daher dürfte es zulässig sein, die Aufzeichnungspflicht zu delegieren und den Arbeitnehmer zur eigenen Aufzeichnung über den Umfang und die Lage der täglichen Arbeitszeit sowie dazu zu verpflichten, die Aufzeichnungen auf Verlangen der Aufsichtsbehörde vorzulegen“ (ebd.).

Man kann schlussfolgern, dass Homeoffice Beschäftigte gut daran täten, ihre Arbeitszeiten zu notieren. Auch das Öffnen einer arbeitsbezogenen Email am Abend gilt als Arbeitszeit; um die Ruhezeit von 11 Stunden einzuhalten wäre die Konsequenz, am nächsten Morgen entsprechend später zu beginnen. Entsprechende gesetzliche Regelungen sind arbeitsmedizinisch motiviert: nach einer Phase der Anspannung muss eine Entspannungsphase folgen, die ungebrochen lang genug ist, andernfalls verlernt der Körper die Entspannung, was negative gesundheitliche Langzeitfolgen zeitigen kann.

Des Weiteren regelt das ArbZG **Pausen und Ruhezeiten**; der wissenschaftliche Dienst (2017) fasst dazu zusammen:

> „Gemäß § 4 ArbZG ist die Zeit durch *im Voraus feststehende Ruhepausen* von mindestens 30 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs bis zu 9 Stunden und 45 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als 9 Stunden insgesamt zu unterbrechen. Diese Ruhepausen können in Zeitabschnitte von jeweils mindestens 15 Minuten aufgeteilt werden.
>
> Länger als 6 Stunden hintereinander dürfen Arbeitnehmer nicht ohne Ruhepause beschäftigt werden. Arbeitnehmer müssen nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit grundsätzlich eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens 11 Stunden haben (§ 5 Abs 1 ArbZG). Dabei gilt allgemein als Ruhezeit der Zeitraum zwischen dem Ende der Arbeitszeit und dem Beginn der nächsten Arbeitszeit. Der Arbeitnehmer darf während dieser Ruhezeit zu keine Arbeitsleistung herangezogen werden. Dies gilt auch für die Arbeit zu Hause. Auch in diesem Bereich empfiehlt sich eine Unterrichtung und Sensi-

bilisierung zur Eigenverantwortlichkeit der Arbeitnehmer nach § 12 ArbSchG“ (ebd.: 10f).

Es ist nach Auffassung der Verfasserin zweifelhaft, dass viele Beschäftigte im Homeoffice ihre Ruhepausen im Voraus terminieren und auch, dass sie die genannten Zeiten einhalten. Die Forschung zum Thema Homeoffice zeigt **Defizite in der Umsetzung** entsprechender Gesetze, welche ja aus arbeitsmedizinischen Erkenntnissen resultieren und keineswegs nur Empfehlungscharakter haben. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA 2020) schreibt:

> „Laut einer repräsentativen Befragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin arbeiten Menschen im Homeoffice durchschnittlich länger, machen **häufiger Überstunden** und verletzen öfter die gesetzlichen Mindestruhezeiten von elf Stunden zwischen Arbeitsende und dem nächsten Arbeitsbeginn als Menschen, die nicht von zuhause aus tätig sind. Dies kann es erschweren, sich ausreichend zu erholen“ (BAuA 2020b[112]).

Lott (2019: 5) beschreibt Studienergebnisse zu flexiblen Arbeitsarrangements, wonach Männer bis zu 6 Überstunden im Homeoffice leisten, Frauen je nach Betreuungsaufgabe 1-3. Entsprechend resümiert die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2020c[113]: 6):

> „Zum anderen steigt mit einer Vereinbarung zu Telearbeit und Homeoffice oft auch die Entgrenzung des beruflichen und privaten Bereichs. Es werden beispielsweise häufiger Ruhezeiten verkürzt oder es wird auch außerhalb der vereinbarten Arbeitszeit gearbeitet (Backhaus et al. 2019; Wöhrmann & Brauner, im Erscheinen). Dies ist insbesondere bei ausgedehntem Homeoffice und hoher Arbeitsintensität der Fall. Häufig sind dadurch das Abschalten und die Erholung von der Arbeit erschwert, was zu Schlafproblemen oder Erschöpfung führen kann.“

1.2.3 Gesetzliche Unfallversicherung

Auch für die Frage der **Unfallversicherung** hat der Wissenschaftliche Dienst des Deutschen Bundestages (2017) den aktuellen Stand für Telearbeit und Mobiles Arbeiten zusammengetragen:

> „Soweit Telearbeit oder Mobiles Arbeiten als abhängige Beschäftigung ausgeübt werden, besteht der allgemeine Schutz der Beschäftigten über die gesetzliche Unfallversicherung, § 2 Abs. 1 Nr. 1 Siebtes Buch Sozialgesetzbuch (SGB VII).32 Der Schutz bezieht sich auf Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten, § 7 Abs. 1 SGB VII. Arbeitsunfälle sind nach § 8 Abs. 1 Satz 1 SGB VII Unfälle von Versicherten infolge einer den Versicherungsschutz begründenden Tätigkeit. Allerdings können sich im Hinblick auf Telearbeit und Mobiles Arbeiten hier besondere *Abgrenzungsfragen hinsichtlich unversicherter privater Verrichtung und versicherter betrieblicher Tätigkeit* ergeben. Hierbei ist im Einzelfall grundsätzlich entscheidend, ob ein innerer Zusammenhang zwischen dem zum Unfall führenden Geschehen und der betrieblichen Tätigkeit besteht. Zur Beurteilung dieser Frage ist die objektivierte Handlungstendenz des Versicherten wesentlich, also die Frage, ob der Versicherte im konkreten Einzelfall eine dem Beschäftigungsunternehmen dienende Tätigkeit ausüben wollte und diese Handlungstendenz durch die objektiven Umstände des Einzelfalls bestätigt wird.“ (Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestages 2017: 11f).

---

[112] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2020b). Corona-Pandemie kann psychische belasten. Zugriff 14 Nov 2020: https://www.baua.de/DE/Angebote/Aktuelles/Meldungen/2020/2020-05-14-Psychische-Belastung-Covid19.html

[113] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2020c). Veränderungen in der Arbeitswelt, Zugriff 14 Nov 2020: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Veraenderungen-Arbeitswelt.html

Dies stimmt nachdenklich, wenn man bedenkt, wie viele **Unfälle jährlich in Privathaushalten** passieren[114]. Geht ein Beschäftigter in die Teeküche, so befindet er/sie sich immer noch am Arbeitsplatz; im häuslichen Umfeld jedoch hat er/sie dann den Arbeitsplatz verlassen und ist nicht mehr gesetzlich unfallversichert; hier tritt dann ggf. die gesetzliche Krankenversicherung ein.

Auch auf **Arbeitswegen** passierende Unfälle zählen zu den Arbeitsunfällen und sind durch die gesetzliche Unfallversicherung gedeckt (§8 Abs. 1 SGB VII). Der Wissenschaftliche Dienst hat dieses Thema kritisch nachvollzogen und kommt zu folgendem Schluss:

> „Gemäß § 8 Abs. 2 SGB VII besteht auch bei Wegeunfällen grundsätzlich Versicherungsschutz in der gesetzlichen Unfallversicherung. Danach ist versicherte Tätigkeit auch das Zurücklegen des mit der versicherten Tätigkeit im konkreten Einzelfall zusammenhängenden Weges nach und von dem Ort der Tätigkeit. *Allerdings beginnt und endet nach ständiger Rechtsprechung des Bundessozialgerichts der Weg zur oder von der Arbeit erst mit dem Durchschreiten der Außenhaustür des Hauses, in dem die Wohnung liegt*. Die Wegeunfallversicherung erstreckt sich nach dem Bundessozialgericht damit *nicht* auf Unfälle innerhalb des Gebäudes, in dem sich die Wohnung (einschließlich Home-Office) des Verletzten befindet.“ (Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestages 2017: 12f)

Dieser Umstand des **geminderten Unfallversicherungsschutzes** im Homeoffice dürfte vielen Beschäftigten so nicht klar sein.

1.2.5 Datensicherheit

Der Wissenschaftliche Dienst des Deutschen Bundestages (2017: 13) sieht das Thema Datensicherheit im Homeoffice recht kritisch: „Im Rahmen von Telearbeit und Mobilem Arbeiten stellen sich Fragen des Datenschutzes in verschiedener Hinsicht. So geht es um den Schutz personenbezogener Daten, aber auch um die Sicherung betrieblicher Daten vor dem unberechtigten Zugriff Dritter.“

Hat man es bei seiner Arbeit mit **personenbezogene Daten** zu tun, gilt das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG), welches „den einzelnen davor schützen soll dass er durch den Umgang mit seinen personenbezogenen Daten in seinem Persönlichkeitsrecht beeinträchtigt wird (§ 1 Abs. 1 BDSG). Dazu führt der Wissenschaftliche Dienst des Deutschen Bundestages (2017: 13) aus, dass die datenschutzrechtliche Vorgabe sich auf die Existenz personenbezogener Daten und nicht auf den Ort der Arbeitsleistung bezieht und folgert: „daher gelten im Rahmen von Telearbeit und mobilem Arbeiten insofern keine Besonderheiten in Hinblick auf die Anforderungen an den Umgang mit personenbezogenen Daten des Arbeitnehmers und dritter und die dazu geregelten Grenzen“ (ebd.).

Eine weitere Besonderheit leiten die Autor*innen daraus ab, dass „im Rahmen von Arbeit im außerbetrieblichen Bereich wie bei Telearbeit und mobilem Arbeiten die Kontroll- und Einflussmöglichkeiten des/der Arbeitgeber*in erschwert und insbesondere die Einflussnahme und **Missbrauchsmöglichkeiten durch Dritte** deutlich erhöht sind“ (ebd.). Ihnen zufolge könnten Dritte die Daten sehen, Zugriff auf Datenträ-

---

[114] Deutsche Familienversicherung (2019) schreibt: „Nirgendwo passieren so viele Unfälle wie im Haushalt. Viele enden sogar tödlich. Zum Vergleich: Bei Unfällen im Straßenverkehr sterben jährlich ungefähr 3.500 Menschen – im Haushalt lassen dagegen jährlich etwa 8.000 Menschen ihr Leben. Laut Robert-Koch-Institut erleiden 2,8 Millionen Bundesbürger im Jahr einen Unfall im Haushalt.“ Zugriff 14 Nov 2020: https://www.deutsche-familienversicherung.de/sachversicherung/hausratversicherung/ratgeber/artikel/die-meisten-unfaelle-passieren-zu-hause/

ger erlangen oder Informationen darüber erhalten, wie sie Zugriff auf geschützte Daten bekommen können (ebd.).

Daneben thematisiert der Wissenschaftliche Dienst des Deutschen Bundestages auch „Risiken hinsichtlich der Datensicherheit“ (ebd.: 14), die sich darin begründen, dass bei Telearbeit und Mobilem Arbeiten Daten (auch) **im Privatbereich Beschäftigter gespeichert** werden anstatt (ausschließlich) auf betrieblichen Systemen. Darum empfehlen die Autor*innen Arbeitgebern, „in jedem Einzelfall unter Berücksichtigung der Art der zu verwendenden Daten … sorgfältig und differenziert zu prüfen, ob die Wahrnehmung der jeweiligen Aufgaben … in Telearbeit bzw. Mobilem Arbeiten datenschutzrechtlich vertretbar ist“ (ebd.).

Nicht zuletzt empfiehlt der Wissenschaftliche Dienst des Deutschen Bundestages Arbeitgeber*innen, in Bezug auf betrieblichen Daten und deren Sicherung vor dem unberechtigten Zugriff durch Dritte, ggf. „besondere **arbeitsvertragliche Regelungen**“ (ebd.) zu treffen, um sich abzusichern und diesbezügliche Verpflichtungen Beschäftigter eindeutig und schriftlich zu kommunizieren.

1.3 Fazit für die Relevanz und Umsetzung im Arbeitskontext

Die Rechtslage mit Bezug auf Telearbeit und Mobiles Arbeiten erweist sich in der Zusammenschau vielschichtig und in praxi werden nicht alle Arbeitgeber*innen ihre Beschäftigten regelhaft in entsprechenden Belangen immer schon geschult haben. Im Lichte des langfristigen Homeoffice 2020 als protektive Maßnahme in der Covid-19 Pandemie wird deutlich, dass für Sicherheit und Gesundheitsschutz im „remote work Modus“ die Verhältnis- und Verhaltensprävention gestärkt werden müssen, um langfristige Schäden abzuwenden.

Als Folgerungen können festgehalten werden:

1) Während die arbeitsrechtliche Intention klar erscheint, hat es der Gesetzgeber bisher versäumt, die Begriffe Homeoffice und Mobiles Arbeiten zweifelsfrei in den Kanon betriebsstättenfernen Arbeitens so aufzunehmen, dass Arbeitgeber*innen sowie Beschäftigte auf rechtlich eindeutigen Boden handeln können und müssen.

2) Die zusammengestellten Einsichten in das Arbeitsrecht sind für Arbeitgeber*innen ebenso wie für Beschäftigte sehr wertvoll und wegweisend, um sich bewusst zu sein über den gesunderhaltenden Rahmen, in dem Arbeiten sich vollziehen sollte und welcher nicht beliebig ist.

3) Besonders deutlich wird, dass im Homeoffice nicht dauerhaft nur mit Laptop gearbeitet werden kann, sondern dass ein ergonomischer Arbeitsplatz einzurichten ist, der den gesunderhaltenden Anforderungen an Bildschirmarbeitsplätze Genüge tut.

4) Entsprechende Unterweisungen der Beschäftigten sowie eindeutige, womöglich auch schriftliche Absprachen zwischen Arbeitgeber*in und Beschäftigtem scheinen durch die Reflexion der rechtlichen Gegebenheiten naheliegend und sinnvoll.

5) Für ein „sozial nachhaltiges“ Handeln sollten sich Arbeitgeber*in wie im Homeoffice Beschäftigte an den Regeln des Arbeitsschutzes orientieren, diese ernst nehmen und in jeweiligen Gegebenheiten bestmöglich umsetzen.

1.3.1 Ausblick

In der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin wird das Problem schon seit einiger Zeit erkannt; Beermann, Backhaus, Hünefeld, Janda, Schmitt-Howe &

Sommer veröffentlichten im Juni 2020[115] ein BAuA Fokus Papier, in dem die Autor*innen das Arbeitsschutzsystem in Hinblick auf die aktuellen Veränderungen in der Arbeitswelt reflektieren. Hierbei fokussieren die Autor*innen insbesondere auf die Belastungsfaktoren „hohe Arbeitsintensität und mobiles Arbeiten / Homeoffice“ (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2020c: 1). Ihre Diskussion ergibt, dass Arbeit und Arbeitsschutzsystem im betriebsfernen Arbeiten „unsichtbar“ werden und folgern:

> „Die Beantwortung der Frage, wie das betriebliche und überbetriebliche Arbeitsschutzsystem auch in digitalisierten und Flexibilisierung den Arbeitszusammenhängen anschlussfähig und wirksam ist, wo mögliche Herausforderungen liegen und wo Anpassungen nötig sind, ist entscheidend für die Sicherstellung von Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten in der Zukunft“ (ebd.: 6).

Als roten Faden ihrer Analyse beschreiben die Autor*innen eine neue Unsichtbarkeit als problematisches Phänomen des Arbeitsschutzes. Wie sollen Gefährdungen gemessen und Schwerpunkte gelegt werden? Sie betonen, dass das Rechtssystem zum Arbeitsschutz von festen Arbeitsplätzen ausgeht: „dieses Prinzip wird infrage gestellt wenn Arbeitsplätze nicht mehr zugänglich sind und Beschäftigte nicht mehr gesehen und erlebt werden. Flexible Arbeit erzeugt Zugriffsprobleme, ihre Sichtbarkeit schwindet“ (ebd.: 7). Die Autor*innen resümieren, dass entsprechend Beschäftigte „mehr Verantwortung für die Organisation und Zielerreichung ihrer Arbeit übernehmen und weniger intensiv geführt werden“; und folgern, damit werde „… der Arbeitsschutz nicht selten in die Verantwortung der Betroffenen übergeben“ (ebd.). Zu den zukunftsbezogenen Herausforderungen zählen sie daher, dass der Arbeitsschutz etablierte Wege verlassen müsse, um neue Strategien und Zugänge zu schaffen: „Perspektivisch muss der Arbeitsschutz sich die Frage stellen, wie er auch ohne feste Zeiten und Orte der Arbeit in zunehmend digitalen Arbeitskontexten die Belange und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten nicht aus den Augen verliert“ (ebd.), so die Autor*innen.

Abschließend diskutieren die Autor*innen Gestaltungsansätze und folgern:

> „Zu nachhaltig präventiver Arbeitsgestaltung muss … beides gehören – den Beschäftigten eine aktive Rolle bei der Arbeitsgestaltung einzuräumen und zugleich technische, organisatorische und kommunikative Rahmenbedingungen zu gewährleisten. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien können die Umsetzung von Aufgaben des Arbeitsschutzes und der Arbeitsgestaltung unterstützen. Diese Chance der digitalen Transformation sollte genutzt werden“ (ebd. 8).

Mit diesem wegweisenden Gedanken schließen theoriegeleitete Überlegungen zu den rechtlichen Voraussetzungen des Arbeitens im Homeoffice.

---

[115] Beermann, Beate; Backhaus, Nils; Hünefeld, Lena; Janda, Valentin; Schmitt-Howe, Britta & Sommer, Sabine (2020). Veränderungen in der Arbeitswelt - Reflexion des Arbeitsschutzsystems.1. Auflage. BAUA Fokus, Projektnummer F2505. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Zugriff 10 Jan 2021: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Veraenderungen-Arbeitswelt.html

2 Didaktische Umsetzung des Themas „rechtliche Voraussetzungen für das Arbeiten im Homeoffice“ in einem Workshop

Dr. Sylke Meyerhuber& *Sima Fard Joo Hini*

Im Folgenden werden zentrale Eckpunkte der bis hierher geführten Analyse in einen erwachsenenbildnerischen Workshop übersetzt. Mit Ergebnissen in Plenum und Arbeitsgruppen nähern wir uns der Subjektperspektive auf das Thema als eine weitere Analyseebene an.

Zielführend für die Konzeption ist dabei vor allem, mit den Teilnehmenden in diesem Zusammenhang unklare Begrifflichkeiten zu klären sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen so zu vermitteln, dass sich Teilnehmende gesetzesadäquat zu verhalten wissen, wenn sie selbst von Daheim mittels digitaler Mittel arbeiten können oder müssen. Da auch Studierende für ihr Studium im Homeoffice arbeiten, ist das Thema insofern für sie von unmittelbar-persönlichem Interesse: Sich rechtliche Grundlagen in der analog gelagerten Erwerbsarbeit zu verdeutlichen ermöglicht es zugleich, bei Interesse das eigene, studienbezogene Arbeitsverhalten bewusster an den wohlmeinenden Regeln des Arbeitsschutzes auszurichten.

2.1 Workshopkonzept Ablauf

So sieht die Feinplanung dieses Workshopteils im Überblick aus:

16.20	**Rechtliche Erwägungen für Homeoffice & langfristiges Arbeiten Online** 1. Begriffs-Dschungel – wer kennt was , was ist was? (5 Min) Andiskutieren & sortieren 2. Begriffsklärung: Telearbeit – Mobile Arbeit – Homeoffice (15 Min) Fazit: Homeoffice als Hybridbegriff? Problematische Aspekte 3. Arbeitsstättenverordnung – Arbeitszeitgesetz – Arbeitschutzgesetz (12 Min) s.a. Datenschutz, Unfallversicherung, Haftung (3 Min)
16.50	**AG-Phase: Folgerungen für Onlinekommunikation und –kooperation** aus den jeweiligen, wichtigsten rechtlichen Rahmenbedingungen? ⇨ **3 Texte für 3 AGs** mit Rechtslage für Folgerungen aus der/dem Arbeitsstättenverordnung – Arbeitszeitgesetz – Arbeitschutzgesetz ⇨ **Einführung der AG-Phase,** Material, Aufgabe, Gruppenverteilung ⇨ **Sortieren in 3 AGs**: Mischen erfahrene und neue Teilnehmende
17.10	**Plenum – Präsentation aus 3 AGs** **Folgerungen für Onlinekommunikation und –kooperation aus Regelungen** 1) der Arbeitsstättenverordnung? 2) des Arbeitszeitgesetzes? 3) des Arbeitschutzgesetzes? Präsentationen & etwas Austausch
17.25	**Diskussion zum Problempunkt „die Wahl haben“ daheim zu arbeiten** Thesen / Diskussionanreize auf 1 Folie (falls viel Zeit oder dies nicht zündet, 2 Folien zur Reflexion der Selbstfürsorge)
17.35	**Dynamische, bewegte Pause: einige persönliche “Lieblingsübungen“** Ca. 7 Min Durchführung Moderatorin 1: Auslockern , Schultern kreisen, freies Strecken Moderatorin 2: seitliches dehnen, laterale Drehung, belebendes Hüpfen **Pause in Eigenzeit ca. 20 Min.**

2.2 Begriffsvielfalt um das „Arbeiten von Zuhause und Online“?

Auf einer Folie /Chart werden folgende Begriffe unsortiert als „Wolke“ angeboten. Es fragt sich: Wer kenne welche Begriffe und weiß, was sie bedeuten?

Telearbeit Heimarbeit
Mobile Arbeit Alternierende Telearbeit
Homeoffice Mobile Office
Remote Work

In der Diskussion wird versucht, die Frage zu klären.

Diskussion im Plenum

- Es besteht Unsicherheit, wie die Begriffe zu verstehen sind
- Bestätigt wird, dass offensichtlich in Texten und Internet die Begriffe wild durcheinander erscheinen, das stimmt hilflos
- Mobile Arbeit und Mobile Office werden gleichgesetzt
- Telearbeit und alternierende Telearbeit werden als zusammen gehörig verstanden
- Homeoffice und Remote Work werden gleichgesetzt
- Heimarbeit kann nicht gleichgesetzt werden mit Homeoffice (da rechtlich anders besetzt)
- Teilnehmende sind froh darüber, etwas Licht ins Dunkel zu bringen

2.2.1 Begriffsbestimmung

Im nächsten Schritt werden Begriffe im Plenum rechtlich eingeordnet.

Telearbeit = gesetzlich geregelt => Erläuterung zentraler Aspekte: Im Privathaushalt der Arbeitnehmer*in wird durch die/den Arbeitgeber*in ein Arbeitsplatz eingerichtet, schriftliche Vereinbarung/vertragliche Regelung, Anzeige der heimischen Umstände zur Gefahrenabschätzung, Unterweisung von Arbeitnehmer*innen zur gesunderhaltenden, gefährdungsvermeidenden Arbeit am häuslichen Arbeitsplatz.

Alternierende Telearbeit heißt, zwei komplette Arbeitsplätze vom Arbeitgeber eingerichtet zu erhalten: einen in der Betriebsstätte, den anderen Daheim, und an beiden „alternierend“/abwechselnd zu arbeiten.

Mobile Arbeit – noch nicht rechtlich geregelt! => eine Gesetzesinitiative des Arbeitsministeriums in 2020 wurde von der Regierung ausgebremst; gedacht ist v.a. an Laptops zur Nutzung von Wegezeiten (bei Dienstreisen) oder im Café.

Homeoffice = Alltagsbegriff => Ggf. zunehmend auch ein hybrider Begriff? Realität: In 2020 haben viele Arbeitnehmer*innen ihre Bürotätigkeiten ins Private verlegt, jedoch ohne dass die/der Arbeitgeber*in ihnen einen kompletten Büroarbeitsplatz im häuslichen Umfeld eingerichtet hätten. Insofern handelt es sich hierbei um Mobiles Arbeiten, welches Arbeitgeber*innen mehr Freiheiten erlaubt, da es noch nicht gesetzlich durchgeregelt ist und häufig abgesprochen wird, dass man ja „zuhause“ arbeite. Entsprechend wäre das Homeoffice eigentlich der Telearbeit gleichzusetzen (siehe dazu auch die Kleine Anfrage zu „Homeoffice“ an die Bundesregierung in 2019).

Diskussion im Plenum

- Teilnehmende finden diese Klärung sehr hilfreich
- Einige setzen Telearbeit mit Homeoffice gleich – andere nutzen die Begriffe Mobiles Arbeiten und Homeoffice synonym.

2.2.2 Geltende arbeitsrechtliche Eckpunkte

Unbenommen des Arbeitsortes gelten für Erwerbsarbeit bei nahezu allen Tätigkeiten bestimmte Rechtsgrundlagen, hierzu zählen insbesondere die Arbeitsstättenverordnung, das Arbeitszeitgesetz, das Arbeitsschutzgesetz sowie Gesetze zum Datenschutz, zur gesetzlichen Unfallversicherung sowie mit Blick auf Haftungsfragen.

Unter Perspektive des sozial nachhaltigen Handelns sind hier vor allem die drei erstgenannten von großer Bedeutung: Arbeitsstättenverordnung, das Arbeitszeitgesetz, das Arbeitsschutzgesetz (im weiteren auch: „die drei großen A“). Es werden im Workshop Eckpunkte vorgestellt.

Arbeitsstättenverordnung

- Sicherheit und Schutz der Gesundheit als Arbeitgeberpflicht
- Gefährdungsbeurteilung physischer & psychischer Belastungen
- Pflicht des Eigenschutzes und der Mitwirkung
- Unterrichtung und Unterweisung

Arbeitszeitgesetz

- Werktägliche Arbeitszeit acht Stunden
  => Kann auf bis zu zehn Stunden verlängert werden
- Pflicht zur Aufzeichnung in einem Verzeichnis
- Einhaltung definierter Ruhepausen
- Pflicht der Ruhezeit von elf Stunden zwischen Arbeitsphasen

Arbeitsschutzgesetz

- Gefahrenfreie Gestaltung des Arbeitsplatzes in jedem Falle!
- Arbeitgeberverpflichtung der Fürsorge
- Unterweisung von Arbeitnehmer*innen

Datenschutz

- Muss in jeder Arbeitsform gewährleistet werden!

Gesetzliche Unfallversicherung?

- In Homeoffice problematisch, ggf. eigene Krankenversicherung

Haftung

- Grobe Fahrlässigkeit: Schadensersatz

Zu den „drei großen A“ werden drei Arbeitsgruppen gebildet, die jeweils einen Seite Textauszug aus einem Sachstandspapier des Wissenschaftlichen Dienstes des Deutschen Bundestages von 2016 erhalten, in dem Telearbeit und Mobiles Arbeiten in Hinblick auf rechtliche Aspekte dargelegt werden.

Die drei Arbeitsgruppen haben die Aufgabe, je eines der „großen A“ auf Folgerungen für sozial nachhaltige Onlinekommunikation und -kooperation zu untersuchen und ihre Ergebnisse in Form von Thesen aufzuschreiben.

Ergebnisse aus drei Arbeitsgruppen

AG 1 Arbeitsstättenverordnung (Auszüge)
Folgerungen aus der Arbeitsstättenverordnung für sozial nachhaltige Onlinekommunikation und -kooperation?

- Für Telearbeit gibt es intensive Regelungen für sichere und gesund erhaltende Arbeit von Daheim; diese sollte man synonym auch im Homeoffice zugrunde legen.
- Gefährdungsbeurteilung Homeoffice: Begehung oder schriftliches Erfragen => physische und psychische Belastungen zu erfassen ist nicht einfach => gesunderhaltende Arbeitsplätze (Verhältnisse) und deren korrekte Nutzung (Verhalten) sind wichtig zu nehmen und entsprechend zu kommunizieren.

Fortsetzung…

- Der Schutz der Privatsphäre (bei Begehung, bei Videokonferenzen) ist wichtig. Es kann als belastend erlebt werden, wenn Kolleg*innen & Vorgesetzte etwas Privates mitbekommen, das man/frau nicht preisgeben möchte
- Bedacht sein muss auch, dass es verbindet, etwas voneinander mitzubekommen; hierfür sollte auch Zeit geschaffen werden in der Kommunikation und Kooperation.

AG 2 Arbeitszeitgesetz (Auszüge)
Folgerungen aus dem Arbeitszeitgesetz für sozial nachhaltige Onlinekommunikation und -kooperation?

- Erfahrung in der Personalarbeit: immer darauf achten, dass 1142 Stunden nicht überschritten werden, sonst geht der Betriebsrat vor Gericht; das müssen Betriebe wirklich sensibel beachten. Wie also wird die Arbeitszeit im Homeoffice angewiesen, beachtet und dokumentiert?
- Im Homeoffice kann es schnell geschehen, dass man über die gesetzliche Arbeitszeit hinaus tätig ist; Studien zeigen für Teilzeitarbeit sowie Homeoffice eine Tendenz, eher übererfüllend zu arbeiten.
- Autonomie ist gut für die Selbstfürsorge, aber auch gefährlich für die Gesundheit = ein zweischneidiges Schwert. Hier sind Fürsorge und Aufklärung durch Arbeitgeber*innen sowie auch die Übernahme von Selbstfürsorge zentral.
- Über den Umgang mit Arbeits- und Pausenzeiten sollte bei Homeoffice in den Kommunikationen und Kooperationen Online auch ehrlich gesprochen werden, kollegial sowie durch die Führung. Das Gruppenkorrektiv könnte so zum Tragen kommen (anstatt sich zu übertreffen und auszustechen = Kooperation statt Konkurrenz).
- Der Arbeitgeber muss, als Dealer/Austeiler der Arbeit, darauf achten, dass verantwortlich statt engrenzt (Arbeitssucht) mit dem Stoff/der Arbeit umgegangen wird.
- Im Homeoffice muss mehr Eigenverantwortung muss zum Tragen kommen, statt nur auf die Beachtung rechtlicher Regelungen durch das Unternehmen zu schauen. Das Kommunikationsverhalten (bspw. wann Emails schreiben/lesen/beantworten) sollte dem Rechnung tragen, um entgrenztem Arbeiten vorzubeugen.

AG 3 Arbeitsschutzgesetz (Auszüge)
Folgerungen aus dem Arbeitsschutzgesetz für sozial nachhaltige Onlinekommunikation und -kooperation?

- Die Bereitstellung sowie die Unterweisung von Beschäftigten zum Arbeitsschutz erfolgt nur oft mangelhaft, die Kommunikation und Kooperation diesbezüglich muss seitens der Organisation ernst genommen werden.
- Beschäftigte sollten den Arbeitsschutz auch ernst nehmen und ggf. Schulungen einfordern: Kommunikation also nicht nur über Arbeitsinhalte, sondern auch die Arbeitsformen.
- Kleine Betriebe können sich Arbeitsschutzschulungen kaum leisten (Kosten für KMU hoch). Hier wird ein Wunsch nach staatlicher Unterstützung deutlich – gern möchten Organisationen kooperieren, doch sehen sich an ihren Grenzen.
- Es gibt Branchen und auch Rollen, in denen man belächelt oder lächerlich gemacht wird, wenn man sich an die rechtlichen Regeln hält in der „Arbeitsgesellschaft“.

Fortsetzung…

- Bspw. in der Gastronomie sind die rechtlichen Arbeitszeitvorgaben kaum umsetzbar. Bleibt der Gast länger, schmeißt man ihn nicht raus; auch die Küche wird dann eben später gereinigt und am nächsten Tag deshalb nicht später der Laden aufgemacht.
- Auch Führungskräften und außertariflich bezahlte Beschäftigten wird unter der Hand oft verdeutlicht, dass längere Arbeitszeiten erwartet werden als Gegenleistung für die gewährte höhere Vergütung.

Stichworte aus der Diskussion im Plenum

- Die Beiträge verweisen auf das Vertrauen, welche alle Parteien - Arbeitgeber wie Beschäftigte – ineinander setzen müssen, damit Homeoffice gesund und produktiv gelingen kann.
- Auch miteinander müssen zeitliche Vorgaben beachtet und eingehalten werden, wenn man kommuniziert und kooperiert: also keine pausenfreie langen Onlinemeetings, keine Emails abends um 22h, nicht „noch mal eben“ einen Haufen Arbeit kurz vor Feierabend mit der Ansage „das muss heute noch fertig werden“ weitergeben.
- Auch der Schutz personenbezogener Daten von daheim ist in der Onlinekommunikation und -kooperation sensibel zu beachten. Dies entspricht dem Eigeninteresse als Beschäftigte*r ebenso wie dem des Arbeitgebers.

2.2.3 Ausblick: Diskussionsanreize zum Weiterdenken über „ethisches Grundprinzip“ des Arbeitens von Zuhause

Bei weitem **nicht alle Berufe und Rollen eignen sich** für die Arbeit von Zuhause[116]. Je höher der Bildungsabschluss und/oder die hierarchische Rolle, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Arbeitsverrichtung nicht ortsgebunden ist. Laut Studien (vgl. Brenke 2014) möchten viele Beschäftigte gern 1x pro Woche von Zuhause arbeiten. Bis 2019 taten sich laut Brenke (ebd.) aber viele Unternehmen noch schwer, dies auch einzuräumen.

Arbeitgeber*innen erkennen Sparpotenziale bezüglich Stromkosten, Büroflächen, ggf. sogar Lokalisation von Personal durch die Erfahrungen in 2020. In diesbezüglichen Diskussionen sind zwei Tendenzen erkennbar: thematisiert werden einerseits Möglichkeiten der Kostenersparnis durch Beschäftigte im Homeoffice, anderseits ein mangelnder Spontanzugriff und das Fehlen eines befruchtenden Austauschs mit Verlust der Gruppenkohäsion.

Gesetzgeberisch besteht ein Bestreben, Arbeitnehmer*innen die Wahl zu lassen – also zu verhindern, dass Arbeitgeber*innen das Arbeiten von Zuhause verlangen können. Unter den Covid-19 Bedingungen in 2020 besteht damit ein womöglich vielfach rechtsfraglicher Raum, wenn sehr flächendeckend Menschen von Zuhause ar-

[116] Sostero et al. (2020: 3) fassen dazu in ihrer EU-Studie zusammen:“Because of differences in the employment structure, the fraction of telewokable employment ranges between 33-44% in all but five EU member states. Even starker differences in teleworkability emerge between high- and low-paid workers, between white- and blue-collar workers, as well as by gender. Results suggest that that the large expansion of telework since the COVID-19 outbreak has been strongly skewed towards high-paid white-collar employment. Yet, enforced closures have likely resulted in many new teleworkers amongst low and mid-level clerical and administrative workers who previously had limited access to this working arrangement. This is consistent with the evidence showing that, beyond differences in the industrial and occupational structures, the pre-outbreak large differences in telework prevalence across EU countries were largely driven by other factors, notably the organisation of work, regulation, and management culture.”

beiten, aufgefordert von ihren Arbeitgeber*innen und an oft vorwiegend privat ausgestatteten heimischen Arbeitsplätzen.

Prognosen gemäß Recherchen der BAuA (2020), des Frauenhofer-Instituts (2020[117]) sowie Der Spiegel (5.9.2020: 11-19[118]) schätzen: Auch künftig werden mehr Menschen und öfter von Zuhause arbeiten wollen. Womöglich wird es (wieder[119]) dezentrale Satellitenbüros und mehr Shared-Office-Spaces geben und der Trend der Urbanisierung wird sich umkehren.

Inhalte des Ausblicks stellen Angebote zum Weiterdenken dar.

---

3 Übergreifendes Fazit aus Überlegungen zum Rechtsrahmen des Homeoffice für sozial nachhaltiges Handeln in Organisationen

Abschließend sind zentrale Folgerungen aus dem Teil 1 (Theoretische Reflexion) sowie dem Teil 2 (Workshop zur Erkundung subjektiver Theorien) zur Rechtlage um das Homeoffice für eine sozial nachhaltige Onlinekommunikation und -kooperation zu ziehen.

Schlussfolgerungen

1) **Der Rechtgeber** möchte womöglich angesichts der Pandemie ab 2020 nichts zu stark verregeln, was die Arbeitsfähigkeit von Unternehmen zusätzlich einschränkt; dennoch entstehen Klärungsbedarfe, bspw. auch aus Gründen der sich ins Private verlagernder Kosten für das Büro zuhause.

2) **Arbeitgeber*innen** müssen ggf. viel mehr echte Telearbeitsplätze einrichten, also das Homeoffice wäre von Arbeitnehmer*innen realistisch zu finanzieren. Dies gilt insbesondere, wenn auch der Gesetzgeber Telearbeit mit Homeoffice gleichsetzen sollte (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2019). Angesichts der regelhaften Arbeitstätigkeit im langzeitlichen Homeoffice wäre nur dies der Analyse zufolge mit der Bildschirmarbeitsplatzverordnung in Einklang.

3) **Arbeitgeber*innen**, die regelhafte Arbeit Beschäftigter von Zuhause aus als Mobile Arbeit deklarieren, dürfen gesetzliche Regelungen erwarten (bspw. Umsetzung des Urteils des Europäischer Gerichtshofs[120] Mai 2019).

---

[117] Frauenhofer-Institut (2020): Homeoffice Studie. Zugriff 15 Nov 2020: www.fit4homeoffice.de

[118] Der Spiegel Nr. 37/5.9.2020: Trautes Heim, Job allein, 11-19.

[119] In den 1970er Jahren entstanden nach Kenntnis der Verfasserin entsprechende Entwicklungen bspw. um London herum, so dass im Umland wohnenden Beschäftigten eine lange Anfahrt zum Arbeitsplatz erspart blieb.

[120] „Mit Urteil vom 14. Mai 2019 (C-55/18) hat der Europäische Gerichtshof (EuGH) entschieden, dass die Mitgliedstaaten Arbeitgeber dazu verpflichten müssen, ein System einzurichten, mit dem die tägliche Arbeitszeit der Mitarbeiter gemessen werden kann. Die Mitgliedstaaten müssen alle erforderlichen Maßnahmen treffen, dass den Arbeitnehmern die täglichen und wöchentlichen Mindestruhezeiten und die Obergrenze für die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit der Arbeitszeitrichtlinie tatsächlich zugutekommen. Nur so könne der durch die EU-Grundrechtecharta und die Arbeitszeitrichtlinie bezweckte Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer tatsächlich einer Kontrolle durch Behörden und Gerichte zugeführt werden. (…) Die Entscheidung des EuGH ist ein Rückschritt für die digitale Arbeitswelt, die Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes sind in vielerlei Hinsicht nicht mehr vereinbar mit flexiblen Arbeitszeitmodellen. Homeoffice und mobiles Arbeiten haben bereits Einzug in den Arbeitsalltag vieler Mitarbeiter gefunden. Durch die Verpflichtung zur aktiven Zeiterfassung könnte diese neue Flexibilität wieder stark eingegrenzt werden. Abzuwarten bleibt, wie der deutsche Gesetzgeber die Verpflichtung zur Arbeitszeiterfassung ausgestalten wird.“ Zugriff 15 Nov 2020: Haufe

4) In jedem Falle müssen sich **Arbeitgeber*innen** vergewissern, dass ein gesunderhaltender Arbeitsplatz im Homeoffice eingerichtet wurde und auch Arbeitnehmer*innen spezifisch darin unterweisen, selbsttätig gesunderhaltendes Arbeitshandeln im „Homeoffice“ zu kultivieren. Hier werden auch Führungskräfte gefordert sein, eine entsprechende Kultur im Team zu kultivieren, die entgrenzendem Arbeiten entgegen wirkt.

5) **Interaktionen der Onlinekommunikation und -kooperation** müssen den Regelungen von Arbeitsschutz und Arbeitszeit entsprechen. Dies betrifft die Taktung, Pausengestaltung, aber auch Art und Weise der Gestaltung entsprechender Kommunikationen und Kooperationen – zu diesbezüglichen Klärungen werden die kommenden Kapitel und Workshops beitragen.

6) **Beschäftigte** scheinen gefordert abzuwägen, inwieweit sie Arbeitgeber*innen Einblick und Eingriff in ihre Privatsphäre erlauben möchten. Existenzsicherung und Persönlichkeitsrechte sind hierbei in gesundem Augenmaß abzuwägen. Dabei sind auch interindividuelle Diversifizierungen nicht auszuschließen. Es bleibt abzuwarten, welche Regelungen Gesetzgeber*in und Organisationen diesbezüglich entwickeln werden, um Arbeitnehmer*innen zu schützen.

7) **Beschäftigten** erwächst aus ihrer Arbeit abseits der Betriebsstätte eine stärkerer Eigenverantwortung, sich aktiv um die ihre Gesundheit und Wohlbefinden unterstützenden Arbeitsbedingungen zu kümmern und sich auch in diesem Sinne zu verhalten.

Weitere Folgerungen zu Themen, die weiter in den Arbeitsalltag hineinwirken, werden in den nachfolgenden Kapiteln des Forschungsprojekts abzuleiten sein.

Referenzen

Badura, B. Ducki, A. et al. (2019). Fehlzeitenreport 2019 – Gesund digital arbeiten. Berlin: Springer.

Beermann, Beate; Backhaus, Nils; Hünefeld, Lena; Janda, Valentin; Schmitt-Howe, Britta & Sommer, Sabine (2020). Veränderungen in der Arbeitswelt – Reflexion des Arbeitsschutzsystems. 1. Auflage. BAUA Fokus, Projektnummer F2505. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Zugriff 10 Jan 2021: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Veraenderungen-Arbeitswelt.html

BR Nachrichtenarchiv (2020). 14.11.2020 18:00h Bundesregierung streitet über Recht auf Homeoffice. Zugriff 10 Jan 2021: https://www.br.de/nachrichten/meldung/bundesregierung-streitet-ueber-recht-auf-homeoffice,30033b979

Brenke, Karl (2014). Heimarbeit: Immer weniger Menschen in Deutschland gehen ihrem Beruf von zu Hause aus nach, in: DIW Wochenbericht Nr.8 2014, Seite 95-105. Zugriff 10 Jan 2021: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.437991.de/14-8-1.pdf

https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/pflicht-zur-umfassenden-arbeitszeiterfassung_76_484268.html

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2020). BAuA-Arbeitszeitbefragung: Telearbeit in Deutschland. Dortmund. Verfügbar unter: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Telearbeit-2.html

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2020a). Orts- und zeitflexibel Arbeiten. Zugriff 14 Nov 2020: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Flexibel-arbeiten.html

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2020b). Corona-Pandemie kann psychische belasten. Zugriff 14 Nov 2020: https://www.baua.de/DE/Angebote/Aktuelles/Meldungen/2020/2020-05-14-Psychische-Belastung-Covid19.html

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2020c). Veränderungen in der Arbeitswelt, Zugriff 14 Nov 2020: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Veraenderungen-Arbeitswelt.html

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017). BAuA Arbeitszeitbefragung – Vergleich 2015 – 2017. Zugriff 14 Nov 2020: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2398-2.pdf?__blob=publicationFile&v=15

Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2020a). Arbeitsschutzgesetz, Zugriff 6 Nov 2020: https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/index.html

Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2020b). Arbeitszeitgesetz, Zugriff 13 Nov 2020: https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html

Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2020c). Grundgesetz. Zugriff 13 Nov 2020: https://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR000010949.html

Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2020). Heimarbeitsgesetz (HAG) (1951), in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 804-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 11 des Gesetzes vom 20. Mai 2020 (BGBl. I S. 1055) geändert worden ist. In Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz, Zugriff 12 Nov 2020: https://www.gesetze-im-internet.de/hag/BJNR001910951.html

Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2020d). Verordnung über Arbeitsstätten (ArbStättV), Zugriff 13 Nov 2020: https://www.gesetze-im-internet.de/arbst_ttv_2004/BJNR217910004.html

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2019). Antwort des Deutschen Bundestages zur kleinen Anfrage „ Homeoffice: Stand, Chancen und Risiken für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“. Drucksache 19/9032, 3.4.2019. Zugriff 11 Nov 2020: https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/090/1909032.pdf

Der Spiegel (2020). Trautes Heim, Job allein. Ausgabe Nr. 37/5.9.2020, 11-19.

Deutscher Bundestag (2019).Drucksache 19/9032 - Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Jessica Tatti, Susanne Ferschl, Matthias W. Birkwald, weiterer Abgeordneter und der Fraktion DIE LINKE. – Drucksache 19/8494 – Homeoffice: Stand, Chancen und Risiken für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Antwort namens der Bundesregierung mit Schreiben des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales vom 2. April 2019: https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/090/1909032.pdf

Deutsche Familienversicherung (2019). Nirgendwo passieren so viele Unfälle wie im Haushalt. Zugriff 14 Nov 2020: https://www.deutsche-familienversiche-rung.de/sachversicherung/hausratversicherung/ratgeber/artikel/die-meisten-unfaelle-passieren-zu-hause/

Eurostat – Statistik der Europäischen Kommission (2020). Arbeitskräfteerhebung. Zugriff 12 Nov 2020: https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/microdata/european-union-labour-force-survey

Frauenhofer-Institut (2020). Homeoffice Studie. Zugriff 15 Nov 2020: www.fit4homeoffice.de

Haftpflichtverband der Deutschen Industrie (2020). HDI-Berufe-Studie 2020 des Versicherers HDI und des Forschungsinstituts Yougov, Zugriff Ergebnisdarstellung Online 14 Nov 2020: https://www.berufe-studie.de/corona-veraendert-arbeitswelt.html

Haufe.de (2020). Arbeitszeiterfassung – EuGH schafft neue Pflicht für Unternehmen, EuGH, Urteil vom 14.05.2019 in der Rechtssache C 55/18. Zugriff 15 Nov 2020: https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/pflicht-zur-umfassenden-arbeitszeiterfassung_76_484268.html

Kjellström, Tjord; Håkansta, Carin & Hogstedt, Christer (2007). Globalisation and public health – overview and a Swedish perspective. In Scandinavian Journal of Public Health, Vol 35 (5), 2-68.

Koalitionsvertrag (2018). Ein neuer Aufbruch für Europa Eine neue Dynamik für Deutschland Ein neuer Zusammenhalt für unser Land Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD 19. Legislaturperiode. Zugriff 12 Nov 2020: https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975226/847984/5b8bc23590d4cb2892b31c987ad672b7/2018-03-14-koalitionsvertrag-data.pdf?download=1

Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE) (2020). Coronavirus und Arbeitsmarkt im 2. Quartal 2020: Zusatzanalysen. Zugriff 12 Nov 2020: https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erhebungen/sake/publikationen-ergebnisse.assetdetail.14447732.html

Sostero, Matteo; Milasi, Santo; Hurley, John; Fernandez-Macias, Enrique & Bisello, Martina (2020). Teleworkability and the Covid-19 crisis: a new digital divide? European Commission JRC and Eurofound. Zugriff 13 Nov 2020: https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/teleworkability-and-covid-19-crisis-new-digital-divide

Tagesschau.de (2020). Inland 14.11.2020 16:40h: Streit in der GroKo – Altmaier bei Recht auf Homeoffice kompromisslos. Zugriff 10 Jan 2021: https://www.tagesschau.de/inland/heil-homeoffice-anspruch-103.html

Vereinte Nationen (2020). Ziele Nachhaltige Entwicklung – Bericht 2020, 28-31. Zugriff 13 Nov 2020: https://www.un.org/Depts/german/pdf/SDG%20Bericht%20aktuell.pdf

Weltgesundheitsorganisation (WHO). Gesundheit & Wohlbefinden: http://www.euro.who.int/de/health-topics/health-policy/health-2020-the-european-policy-for-health-and-well-being

Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages (2017). Sachstand Telearbeit und Mobiles Arbeiten. Voraussetzungen, Merkmale und rechtliche Rah-

menbedingungen. WD – 3000 – 149/16. Zugriff 11 Nov 2020: https://www.bundestag.de/resource/blob/516470/3a2134679f90bd45dc12dbef26049977/WD-6-149-16-pdf-data.pdf

Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages (2016). Sachstand Alternierende Telearbeit. Rechtliche Regelungen und europäischer Forschungsstand in den EU-Mitgliedsstaaten. WD – 3000 – 112/16. Zugriff 11 Nov 2020: https://www.bundestag.de/resource/blob/480130/cbdb34af5f55cada9843a22027d28b27/wd-6-112-16-pdf-data.pdf

Kapitel 4

Identität und Arbeit
im Homeoffice mit Kommunikation und Kooperation via Videomeetings

Sylke Meyerhuber

Leitfragen für dieses Kapitel

- Welche Konzepte sind geeignet, den Zusammenhang zwischen Identität und Arbeit psychologisch sinnvoll und auch eingängig (exemplarisch) auszuloten?
- Wenn diese Identitätskonzepte im Lichte eigener Erfahrungen in der Kommunikation und Kooperation mittels Videomeetings gespiegelt werden, welche weiterführenden Folgerungen ergeben sich?
- Worauf wäre für ein gesund erhaltendes Arbeiten in digital vermittelter Kommunikation und Kooperation eingedenk der Identitätsfrage besonders zu achten?
- Was lässt sich hieraus an Folgerungen für das Ziel einer sozial nachhaltigen und digital vermittelten Kommunikation und Kooperation im Arbeitskontext ableiten?

1 Theorie über Zusammenhänge von Identität und Arbeit mit Folgerungen für Homeoffice und Videomeetings

Was ist Identität? Es handelt sich um ein innenfundiertes Konstrukt, in dem sich Informationen des Selbstbilds eines Menschen einlagern und konstellieren: „Wer bin ich, was macht mich aus, wie sehe ich mich und wie sehen mich andere, wofür stehe ich?“ Entsprechende selbstbezügliche Informationen erwachsen dem Menschen aus der Auseinandersetzung von Person und Umwelt, gelten als biographisch erworben, je nach kulturellem und sozialem Kontext unterschiedlich und auch fortwährend veränderlich.

Je nach fachlicher Perspektive finden sich unterschiedliche Identitätsdefinitionen in der sozialwissenschaftlichen Literatur. Hier erste Schlaglichter, worum es hierbei geht:

Definitionen

Karl Haußer[121], Psychologe

„Die Instanz, die über die Identität eines Menschen Auskunft zu geben vermag, ist der betreffende Mensch, ist das Subjekt selbst“ (Haußer 1995: 3).

„Damit sich eine Person mit einem Sachverhalt in einer erlebten Situation bewusst und intensiv beschäftigt, muss ihr diese Situation bedeutsam erscheinen und sie betroffen machen. Subjektive Bedeutsamkeit und Betroffenheit kann man so betrachtet als Filter für die Identitätsrelevanz von Erfahrungen sehen. In diesem Verständnis umfasst Identität als situative Erfahrung die kognitive Komponente der Selbstwahrnehmung, die emotionale Komponente der Selbstbewertung und die handlungsbezogene Komponente der personalen Kontrolle“ (ebd.: 21).

[121] Haußer, Karl (1995). Identitätspsychologie. Berlin, Heidelberg: Springer.

- Fortsetzung -

„Aus der Wahrnehmung, Bewertung und Beeinflussung komplexer Erfahrungsgeflechte entstehen übersituative Generalisierungen von Identität. Selbstwahrnehmungen werden zum Selbstkonzept, Selbstbewertungen werden zum Selbstwertgefühl, und personale Kontrollen werden zur Kontrollüberzeugung verarbeitet und dabei generalisiert. Generalisiert wird über die Zeit – von momentan nach stabil – und über Lebensbereiche – von bereichsspezifisch nach global. Identitätswidrige Erfahrungen können den Umkehrprozess auslösen: die Spezifizierung von Selbstkonzept, Selbstwertgefühl und Kontrollüberzeugung. Bei diesen Prozessen des Aufbaus und der Differenzierung menschlicher Identität spielen Einfluss und Rückmeldung durch den sozialen Spiegel eine große Rolle“ (ebd.: 46).

Lothar Krappmann[122], Soziologe

„Identität ist die Leistung, die das Individuum als Bedingung der Möglichkeit seiner Beteiligung an Kommunikations- und Interaktionsprozessen zu erbringen hat“ (1988: 207).

„Obwohl gemeinsames Handeln und Kommunikation auf der einen Seite voraussetzen, dass die Partner sich in Handlungsorientierung und Sprache einander angleichen, muss jeder auf der anderen Seite verdeutlichen, „wer er ist“, um den Ablauf von Zusammenkünften vorhersehbar und auf diese Weise planbar zu machen“ (ebd.: 7).

1.1 Vorüberlegungen

Vorüberlegungen beziehen sich auf das Verhältnis von Identität und Persönlichkeit, das Verhältnis von Mediensozialisation und Identität sowie das Verhältnis von objektiven Bedingungen und subjektivem Erleben in Arbeit und mit Bezug zu Identitätsfragen. Nach diesen drei Themenfeldern schließen sich ab 1.2 konkrete Identitätstheorien mit einer Diskussion ihres Erkenntniswerts für die Situation im langfristigen Homeoffice sowie mit Blick auf digital vermittelte Kommunikation und Kooperation an.

1.1.1 Zum Verhältnis von Identität und Persönlichkeit

Aus psychologischer Perspektive sind zunächst die Konstrukte **Persönlichkeit und Identität voneinander abzugrenzen**, da sie alltagssprachlich nicht selten vermischt werden: Während der Begriff der Persönlichkeit das Gesamt relativ überdauernder Eigenschaften einer Person (sozusagen ihren psychischen Kern) bezeichnet, handelt es sich bei Identität um auf soziale Kontexte bezogene und sich ausbildende Konstrukte. Bspw. sprechen die Sozialpsycholog*innen Keupp et al. 1999[123] von **Patchworkidentität** sowie der Soziologe Lippmann 2013[124] von **Chamäleonidentität**, um zu illustrieren, dass erwachsene Menschen in der Postmoderne nicht über eine singuläre, stabil ausgebildete Identität verfügen, sondern vielmehr gehalten sind, sich je nach sozialem Kontext flexibel adaptierend sehr unterschiedlich darstellen und erleben zu können, also quasi kontextuale Personas [125]auszubilden.

---

[122] Krappmann, Lothar (1988). Soziologische Dimensionen der Identität. Stuttgart: Klett-Cotta.
[123] Keupp, Heiner; Abbe, Thomas; Gmür, Wolfgang; Höfer, Renate; Mitscherlich, Beate; Kraus, Wolfgang & Straus, Florian (1999). Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
[124] Lippmann, Eric (2013). Identität im Zeitalter des Chamäleons. Flexibel sein und Farbe bekennen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
[125] Die Idee einer Persona verbindet die Verfasserin hier als Sozialpsychologin mit Bezügen in die interkulturelle Psychologie bspw. mit verschiedenen Sprachen, die eine Person spricht: Je nach Spra-

In der **Persönlichkeitspsychologie** wird das Besondere eines Menschen zu fassen versucht, also ein individuell einzigartiges, innenfundiertes und relativ überdauerndes Eigenschaftsinventar (bspw. Big Five Persönlichkeitseigenschaften[126]). Im Feld der klinischen Anwendung geht es hier auch um Persönlichkeitsstörungen. Ausgangspunkte der Persönlichkeitspsychologie ergeben sich v.a. aus der Differenziellen Psychologie, welche mit der Beschreibung einer Vielzahl von Einzelmerkmalen von Menschen Grundlagen für Persönlichkeitstheorien bietet. So wird eine vom Grundsatz her schüchterne Person innenweltlich immer eher schüchtern bleiben und sich exponiert weniger wohl und sicher fühlen als jemand mit stark extrovertierter Persönlichkeit, auch wenn die Person bspw. in ihrer Arbeitsrolle eine gewisse Außendarstellung beherrscht – fragt man sie aber, wie wohl sie sich dabei fühlt, wird der Persönlichkeitskern vermutlich offenbar. Persönlichkeit ist von Bezeichnungen wie Charakter, Temperament und Individualität aus psychologischer Sicht zu differenzieren; es handelt sich nicht um Synonyme.

Nachdem diese Begriffsabgrenzung verdeutlicht ist, zurück zur Identität. Schon frühe Identitätskonzepte in der Tradition des Symbolischen Interaktionismus (vgl. Mead (1968[127]; Goffmann 1961[128]; Krappmann 1969[129]) betonen, dass **Identitätsbildung als fortwährender Prozess** verstanden werden muss, der durch Interaktion in sozialen Kontexten eine Daueraufgabe des Individuums darstellt. Die gesellschaftlichen Veränderungen, die sich im Kontext der Covid-19 Pandemie ab 2020 vollziehen, werden den Menschen nicht äußerlich bleiben; das drastisch veränderte Arbeits- und Freizeitverhalten usw. wird sich auch in ihrer Innenwelt niederschlagen. Die Sozialpsycholog*innen Keupp et al. (1999: 9) konstatieren, dass das Thema Identität „in prismatischer Form die Folgen aktueller Modernisierungsprozesse für die Subjekte“ bündele. Dies dürfte auch in der aktuellen Situation anzunehmen sein.

These

Es wäre im Umkehrschluss denkbar, dass die pandemiebedingten gesellschaftlichen Veränderungen, die sich unter anderem in langzeitlichem Homeoffice sowie in arbeitsbezogener Kommunikation und Kooperation via Videomeetings manifestieren, Auswirkungen auf die Identität von Menschen zeitigen können.

---

che sowie den mit dieser Sprache verbundenen Kontexten und Interaktionspartner*innen erleben und zeigen sich Menschen oft sehr unterschiedlich, leben verschiedene Facetten ihrer Persönlichkeit in unterschiedlichen Mischungen aus; vgl. hierzu bspw. Wilson, Rosemary (2013). Another language is another soul. In Language and Intercultural Communication Volume 13, 2013 - Issue 3, Romanticising Language Learning, 298-309. Zugriff 7 Febr 2021:
https://www.researchgate.net/publication/271625161_Another_language_is_another_soul
Der Begriff der Persona wird in der Psychologie generell mit einer nach außen gezeigten Einstellung sowie dem Selbstbild verbunden. Bspw. C.G. Jung versteht die Persona hingegen als eine Maske und Ausdruck von gesellschaftlichen Aspekten einer determinierten Kollektivpsyche. Und im Schauspiel wird der Begriff mit der jeweils verkörperten Rolle verbunden, die durch die Person hindurchtönt (personare = hindurchtönen oder hindurchklingen lassen), ihr spezifische Ausdrucksmöglichkeiten bietet, ihr aber niemals gleich ist.
Jung, Carl Gustav (2020). Die Beziehungen zwischen dem Ich und dem Unbewussten. Gesamtwerk Band 7, §245 (Original 1928; 2. Auflage 1934; 3. Auflage Patmos). Mannheim: Patmos.

[126] Als Persönlichkeitseigenschaften werden relativ überdauernde Dispositionen (Erlebens- und Verhaltenstendenzen) eines Individuums verstanden; vgl. bspw. Forschung zum Big Five Persönlichkeitsansatz und anderen in:
Hagemann, Dirk; Spinath, Frank M.; Bartussek, Dieter; Amelang, Manfred & Stemmler, Gerhard (2016). Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

[127] Mead, George, H. (1968). Geist, Identität und Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

[128] Goffmann, Erving (Hrsg.)(1961). Two Studies on the Sociology of Interaction. Indianapolis: Bobbs-Merill.

[129] Krappmann, Lothar (1969). Soziologische Dimensionen der Identität. Stuttgart: Klett.

Dem Organisationspsychologen Wiendieck (1993[130]: 39) zufolge zeichnen sich Menschen dadurch aus, dass sie sich ihren Lebensraum selbst gestalten und verändern, statt sich ihm anzupassen. Diese verändernde Gestaltung versteht der Autor als Arbeit. „Arbeit eröffnet neue Möglichkeiten der Lebensführung und dient damit der Daseinsbereicherung", so Wiendieck (ebd.). Nach diesem Verständnis kann mit dem Begriff der Arbeit sowohl Erwerbsarbeit als auch anderen Formen des Tätig-Seins gemeint sein. Im Leben des modernen Menschen nimmt gerade die **Erwerbsarbeit** einen zentralen Platz ein, da sie nicht nur der Sicherung des Lebensunterhalts dient, sondern auch **Einfluss auf die Entwicklung und Entfaltung** der Identität des Menschen und langfristig auch der Persönlichkeit hat.

Verschiedene Ansätze der Identitätsentwicklung werden darum im Folgenden eingeführt und für eine vertiefte Diskussion **des Verhältnisses von Identität und Arbeit**, deren Bedeutung im Homeoffice sowie im Lichte arbeitsbezogener Kommunikation und Kooperation via Videomeetings fruchtbar gemacht.

1.1.2 Zum Verhältnis von Mediensozialisation und Identität

Autor*innen wie Keupp et al. (1999) in Deutschland sowie Featherstone et al. (1995[131]) in England dürfen als Beispiele für zahlreiche Forscher*innen genannt werden, die davon ausgehen, dass im Lichte von zunehmend vielfältigen Anforderungen an Individuen sowie einer Durchlässigkeit der Sozialmilieus **nicht mehr** von einer **konsistenten Identität** gesprochen werden kann, die im Erwachsenenalter fertig ausgebildet ist. Während Elemente der Lebenswelt wie bspw. die nationale Zugehörigkeit, Ethnie, Geschlecht sowie auch Erwerbsarbeit als identitätsstiftend gelten, haben sie laut Keupp et al. (1999: 87) ihre Selbstverständlichkeit im Sinne von „Identitätsgaranten“ längst eingebüßt. Die Autor*innen schlagen darum alternativ den Begriff der **„Identitätsarbeit“** vor, dessen sich Individuen bedienen, um die verschiedenen Bausteine ihrer Erfahrungsbildung in konstruktiver Selbstverortung zu einer Kohärenzvorstellung zusammenzuflechten.

> „Schon eigene Alltagserfahrungen stützen die Vermutung, dass von den einzelnen Personen eine hohe Eigenleistung bei diesem Prozess der konstruktiven Selberverortung zu erbringen ist. Sie müssen Erfahrungsfragmente in einen für sie sinnhaften Zusammenhang bringen. Diese individuelle Verknüpfungsarbeit nennen wir ‚Identitätsarbeit‘, und wir haben ihre Typik mit der Metapher vom ‚Patchwork‘ auszudrücken versucht“ (Keupp et al. 1999: 9f)

Entsprechend wird für die Postmoderne auch von Identitätsdefinitionen „zwischen Fragmentierung und Konsistenz (Mikos[132] 1999: 4) gesprochen. Im Kontext von **Mediensozialisationstheorien** nennen Hitzler & Honer (1994[133]) dies auch „Bastelexistenzen“, wobei sich das Subjekt für ein Empfinden der Sinnhaftigkeit und Konsistenz aus einer vergleichsweise[134] fragmentierten Biographie seine Identität aktiv konstruiere. Und in diesem Prozess kommt den Medien eine zunehmende Bedeutung zu;

---

[130] Wiendieck, Gerd (1993). Einführung in die Arbeits- und Organisationspsychologie. Hagen: Fernuniversität.

[131] Featherstone, Mike; Lash, Scott & Robertson, Roland (Hrsg.) (1995). Global Modernities, London: Sage.

[132] Mikos, Lothar (1999). Erinnerung, Populärkultur und Lebensentwurf. Identität in der multimedialen Gesellschaft. In medien praktisch 23(1), 4-8.

[133] Hitzler, Ronald & Honer, Anne (1994). Bastelexistenz: über subjektive Konsequenzen der Individualisierung. In U. Beck, & E.Beck-Gernsheim (Hrsg.), Riskante Freiheiten: Individualisierung in modernen Gesellschaften (S. 307-315). Frankfurt am Main: Suhrkamp. 7 Jan 2021: https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-56024

[134] Anmerkung: Dies muss im Vergleich zu früheren Lebensbedingungen verstanden werden: bis in die 1960 Jahre legten Ethnie, Milieu und Geschlecht eine Person hinsichtlich ihres Lebenspfades sehr weitreichend fest; dies hat sich in den westlichen Gesellschaften seither sehr stark gewandelt.

Lebenswelten sind heute immer auch **Medienwelten**, vor allem in den westlichen Kulturen.

Thesen

Weil heute Lebenswelten immer auch Medienwelten sind, will dieser generell wirksame Kontext beachtet sein, wenn über Identität im Lichte des Arbeitens aus dem Homeoffice mittels digitaler Medien nachgedacht wird.

Bewegt sich das Individuum im Homeoffice vorwiegend in digitalen Medienwelten, wenn Kommunikation und Kooperation mittels Videomeetings geregelt werden, so ist auch über die Folgen (inkl. Gefährdungen) nachzudenken.

So nehmen Baacker, Sander & Vollbrecht (1991[135]: 14) noch vorsichtig an, dass „Medien an gesellschaftlichen Prozessen der Individuierung und Biographisierung von Lebensläufen zumindest in Verstärkerposition beteiligt“ seien. Mikos, Winter & Hoffmann formulieren (2007[136]: 7) nur ca. 15 Jahre später faktisch: „Medien helfen, Identitäten zu konstruieren“. Dies sei so, weil Medien Ausdruck von Kultur seien und in ihnen zur Verfügung gestelltes Material vielfältige Möglichkeiten, Identifikationen und Selbstdarstellungsfelder bereitstellten. Heute bietet vor allem das Internet vielfältige Möglichkeiten zur Identitätskonstruktion, denn Menschen können sich hier individuell präsentieren, kommunizieren und erproben. Als Expertin in diesem Themenfeld gilt die Sozial- und Medienpsychologin Döring (2003[137]), die in ihrem Standardwerk zum Thema für Online-Selbstdarstellungen zwischenvirtuellen und digitalen Identitäten differenziert. Ihr zufolge (ebd.: 341ff) beziehen sich die Online-Selbstdarstellung als *virtuelle* Selbstdarstellung auf eine „dienst- oder anwenderspezifische Repräsentation im Netz, (…) ohne Dauerhaftigkeit oder subjektive Relevanz“ (ebd.). Als **digitale Identität** hingegen bezeichnet die Autorin eine auf Dauerhaftigkeit angelegte Identität im Internet. Legt man ihre Überlegungen zugrunde, so fragt sich, welche Sorte von Identitäten in Arbeitskontexten mit digital vermittelter Kommunikation und Kooperation mit der Zeit entstehen können. Viele Beteiligte mögen sich physisch-unvermittelt schon länger kennen und überziehen entsprechende Erfahrungen miteinander auf den Kontext der Videomeetings. Neuere Arbeitsbeziehungen hingegen fußen ggf. auf rein digital vermittelten Begegnungen: erzeugt dies einen Unterschied in der arbeitsbezogenen Identitätsentwicklung? Mit Döring kann zumindest für die Letztgenannten eine vorsichtige These aufgestellt werden:

These

Für den Arbeitskontext kann analog von digitalen Identitäten ausgegangen werden: die Kommunikation und Kooperation im Kontext Arbeit basieren auf dauerhaften Identitäten, es herrscht das Gesetz des Wiedersehens. Auch vermittelt über digitale Medien lernt man einander für und durch die Zusammenarbeit mit der Zeit kennen und bestenfalls vertrauen.

Die Verlagerung von arbeitskooperativem Handeln in digitale Räume sollte kritisch reflektiert und nicht lediglich als eine alternative Form der Begegnung verstanden

[135] Baacke, Dieter; Sander, Uwe & Vollbrecht, Ralf (1991). Medienwelten Jugendlicher. Opladen: Leske + Budrich.
[136] Mikos, Lothar; Hoffmann, Dagmar & Winter, Rainer (Hrsg.)(2007). Mediennutzung, Identität und Identifikationen. Die Sozialisationsrelevanz der Medien im Selbstfindungsprozess von Jugendlichen. Weinheim, München: Juventa.
[137] Döring, Nicola (2003). Sozialpsychologie des Internet. Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe, Verlag für Psychologie.

werden, welche keine Unterschiede zur Im-Raum-Begegnung mit sich brächte. Was macht es mit den Menschen, wenn sie einander über lange Zeit nur im digitalen Raum begegnen (vgl. Kapitel 6 Raumsprache)?

Zu einer umsichtigen arbeitsbezogenen Mediensozialisation, welche durch die Pandemie ab 2020 einen kräftigen Schub erfährt, gehört nach Auffassung der Verfasserin auch das Thema der **Medienkompetenzentwicklung** – einerseits die Qualifikation zur angemessen versierten Nutzung, andererseits aber auch die kritische Abwägung und Einordung (inklusive des Ausschaltens) des *Wann* und des *Wieviel*.

These

Da Homeoffice und Home-Entertainment (Chating, Surfing, Streaming, Gaming) mit dem gleichen Medium – dem heimischen Computer, Laptop, etc. – erfolgt, verschwimmen Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeitmedien im langzeitlichen Homeoffice womöglich in bisher unbekannter Weise.

Ein Bericht des Wissenschaftlichen Dienstes des Deutschen Bundestages (2009[138]) fasst zusammen, wie **suchtauslösend längere Zeiten vor dem Bildschirm** sich auswirken können. Die Verfasserin findet in Anknüpfung daran Grund zu der Annahme, dass Organisationen diesbezüglich gegenüber ihren Beschäftigten zu „Dealern und Risikoträgern“ (in Anlehnung an Meißner 2005[139]) neuer Art werden könnten. Zusammen mit dem politisch angewiesenen physischen Distanzieren zu anderen Menschen wird verstärkt das Ein- und Abtauchen in die Arbeit (Arbeit zur Sublimierung und Gefühlsabwehr) nahe gelegt, welches eine erhöhte Gefährdung für das Ausbilden von **Arbeitssucht** (vgl. Meißner 2005; Robinson 2007[140]; Meyerhuber 20012[141]) mit sich bringen dürfte.

Thesen

Die Medienkompetenzentwicklung als Qualifikationsaufgabe in Arbeitsorganisationen betrifft für ein sozial nachhaltiges Handeln auch im Homeoffice der geführten Diskussion zufolge zwei Richtungen, welche Personalentwicklung, Führungskräfte sowie Beschäftigte berücksichtigen sollten:

1. Qualifizierter Umgang mit arbeitsbezogenen digitalen Medien/Tools.

2. Gesunderhaltender Umgang mit arbeitsbezogenen sowie privat genutzten digitalen Medien/Tools, ggf. inklusive der kritischen Reflexion von deren Verwobenheiten.

Beides könnte durch Personalentwicklung, betriebliches Gesundheitsmanagement und Suchberatung sowie durch eine organisations- oder teambezogene Good Practice Policy unterstützt werden, die das Individuum darin bestärken kann, entgrenzenden sowie Arbeits- und Computersucht erzeugenden Tendenzen im Homeoffice entgegen zu wirken.

---

[138] Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages, Medien- und Computerspielsucht, Ausarbeitung WD 9 - 3000 - 37/2009. Zugriff 26 Febr 2021: https://www.bundestag.de/blob/411990/c6c797252393bfb4b64b16048cd99338/wd-9-037-09-pdf-data.pdf

[139] Meißner, Ulrike Emma (2005). Die „Droge Arbeit“. Unternehmen als „Dealer“ und als Risikoträger. Personalwirtschaftliche Risiken der Arbeitssucht. Frankfurt am Main: Peter Lang.

[140] Robinson, Bryan E. (2007). Chained to the desk. New York: University Press.

[141] Meyerhuber, Sylke (2012). Soziale Nachhaltigkeit im Spannungsfeld postmoderner Arbeit. Systemische Zusammenhänge von Entgrenzung, Arbeitssucht, Burnout und Mobbing sowie Vertrauen, Verantwortung und Achtsamkeit in Organisationen. In Hayo Molter, Rose Schindler & Arist von Schlippe (Hrsg.), Vom Gegenwind zum Aufwind. Der Aufbruch des systemischen Gedankens. Göttingen: Vanderhoeck & Ruprecht, 86-155.

Der Verfasserin sind bisher keine Studien bekannt, welche die Wahrscheinlichkeit des **Zusammenwirkens von Arbeits- und Computersucht** untersuchen. Mit der verstärkten Digitalisierung von Arbeit, langzeitlichem Homeoffice sowie damit einher gehendem Work-Life-Blending wird es vermutlich dringlicher, hier genauer hinzuschauen. Somit sei hier auf entsprechende, theoretisch als sehr wahrscheinlich anzunehmende Zusammenhänge hingewiesen.

These

Arbeits- und Computersucht könnten beide im langzeitlichen Homeoffice begünstigt werden sowie auch eine sich wechselseitig verstärkende Mischung bilden. Ob entsprechende Zusammenhänge schon beforscht sind, ließ sich nicht recherchieren.

Zu Pandemiebeginn stand fraglos die weitere Teilhabe von Beschäftigten am Berufsleben mittels digitaler Arbeitsmittel im Vordergrund der Bemühungen. Nun kommen langsam weitere Themen in den Blick, die hierdurch berührt sind. Dass langzeitliches Homeoffice eine **weitere Entgrenzung und Subjektivierung** von Arbeit befördern kann, dürfte als unbestritten gelten; Ricci am Fraunhofer-Institut IAO schreibt dazu im Blog 2020[142]:

> „Die Gefahr der Entgrenzung wird vor allem im Homeoffice häufig unterschätzt. Man glaubt, man hätte gerade durch die Einsparung von Pendelwegen mehr Zeit für die Familie und/oder die eigenen Hobbies. Oft ist aber leider das Gegenteil der Fall. Da das »Abschalten« jenseits des Büros in der Regel schwerfällt, neigen Heimarbeiter oft dazu, übermäßig viel zu arbeiten. Mehrere Studien zeigen, dass Heimarbeiter deutlich mehr arbeiten als die Kollegen vor Ort und insbesondere Mitarbeitende, die jeden Tag von zu Hause aus arbeiten, häufen bis zu sechs Überstunden pro Woche an.“

Neuere Befunde von Hofmann et al. 2020[143] am Fraunhofer-Instituts IAO Ende 2020 belegen nun, dass im Homeoffice **Entgrenzung von Arbeit** zumindest in gewissem Rahmen auch zu beobachten ist:

> „Diese zeigt sich in unserer aktuellen Erhebung in Bezug auf das Arbeiten zu unüblichen Tageszeiten: 15 Prozent bestätigen dies für die meisten Beschäftigten, 51 Prozent für wenige Beschäftigte. Auch die aus Sicht von Sozialpartnern kontrovers diskutierte Arbeit an Wochenenden findet, wenn auch in überschaubarem Umfang, statt: 4 Prozent bestätigen dies für die ‚meisten Mitarbeitende‘, 26 Prozent für ‚wenige Mitarbeitende‘. (…) In einer breiten Spreizung zeigt sich das Thema Überstunden: 7,4 Prozent der Befragten bestätigen deren Zunahme für die meisten Beschäftigten, 24 Prozent für wenige Beschäftigte; immerhin 13 Prozent sagen allerdings auch, dass diese weniger werden“ (Hofmann et al. 2020: 13).

Entgrenztes Arbeiten kann gerade im Homeoffice die **Regenerationsfähigkeit vermindern** (Waltersbacher et al. 2019[144]: 78). Dies kann in Erschöpfung, aber auch in

---

[142] Ricci, Claudia (2020). Selbstorganisation im Homeoffice: 11 Tipps für den Umgang mit Entgrenzung. Blog des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation am 16. April 2020. Zugriff 8 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/selbstorganisation-im-homeoffice-11-tipps-fuer-den-umgang-mit-entgrenzung/

[143] Hofmann, Josephine; Piele, Alexander & Piele, Christan (2021). Arbeiten in der Corona-Pandemie – auf dem Weg zum New Normal. Wilhelm Bauer, Oliver Riedel & Stefan Rief (Hrsg.), Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V. Stuttgart. Zugriff 8 Febr 2021: http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-593445.html

[144] Waltersbacher, Andrea; Maisuradze, Maia & Schröder, Helmut (2019). Arbeitszeit und Arbeitsort – (wie viel) Flexibilität ist gesund? In Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose & Markus Meyer (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2019 Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen. Berlin: Springer, 77-109.

Arbeitssucht münden. Entsprechende Tendenzen können gerade durch digitale Medien verstärkt werden. Dem wäre eine gesunderhaltende Medienkompetenz entgegenzusetzen, was sich bislang aber noch kaum diskutiert findet. Hofmann et al. (2020: 18) zu ihren Befunden zur Entgrenzung:

> „Der Punkt ‚Unternehmensweite Strategie, um Entgrenzungserscheinungen adäquat zu begegnen', wurde mit 74 Prozent als wichtig, aber noch nicht existent bezeichnet, die Verfeinerung der Aussage in Bezug auf eine entsprechende führungskräfteseitige Kompetenz bekam mit 72 Prozent die annähernd gleich hohe Bedeutung zugeschrieben. Hier ist dennoch auch zu beachten, dass wir es in Zeiten der Corona-Krise mit unüblich starken Doppelbelastungen durch Home Schooling etc. zu tun haben."

Der Befund deutet an, dass das Problem in Unternehmen schon erkannt wird; es müssen sich Präventionskonzepte anschließen. Diesbezüglich konkretisierend kommen Waltersbacher et al. (2019: 104) in ihrer Studie zu dem Schluss, dass eine **neue Selbststeuerung** erst erlernt sowie auch strukturell und interaktionell gefördert werden müsse, sie schreiben:

> „Betriebe und Führungskräfte sollten hier verstärkt die Tele-Arbeitenden befähigen, achtsamer mit ihrer eigenen Gesundheit umzugehen. Neben dem kooperativen Mitarbeiter kommt besonders der Führungskraft auch hier eine große Verantwortung zu. Es braucht immer mehr die Fähigkeit zur Ab- und Begrenzung, die viele Beschäftigte erst erlernen müssen. Führungskräfte haben hier eine Vorbildfunktion, für die sie sensibilisiert werden müssen. Neben Leitplanken, die in betriebsspezifischen Leitlinien festgehalten werden sollten, helfen Schulungen dazu – sowohl für Mitarbeiter als auch für die Führungskräfte – wie vor diesem Hintergrund die digitale Arbeit mithilfe eigenständiger Grenzziehung nicht zu gesundheitlichen Belastungen führt."

Für Management, Personalentwicklung, Führung und Mitarbeitende scheint hiermit ein neues, wichtiges Themenfeld auf, welches sich für gesunderhaltendes Arbeiten im langzeitlich angelegten Homeoffice offensichtlich um das Themenfeld der Subjektivierung und Entgrenzung, Regenerationsfähigkeit, der Arbeits- und Computersucht sowie neue Formen der Selbststeuerung drehen muss.

Thesen

Für sozial nachhaltiges Handeln auch aus langzeitlichem Homeoffice heraus – d. h. auch im Lichte von Frustrationen, die aus der physischen Distanzierung zu anderen Menschen zwangsläufig erwartbar sind – müssen Themen wie arbeitsbezogene Entgrenzung, Regenerationsfähigkeit, Arbeits- und Computersucht sowie neue Formen der Selbststeuerung innerhalb der Arbeitsorganisation als zusammengehörig verstanden und bearbeiten sowie zeitnah in Maßnahmen übersetzt werden, ehe sich bspw. Suchtprobleme manifestieren. Ist dies erst der Fall, wird es schwierig, sie wieder ins Lot zu bekommen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement, Personalentwicklung, Führungskräfte sowie Beschäftigte sind hier gleichermaßen gefordert, sich des neuen Gestaltungsfelds „Arbeitsschutz auf Abstand" gemeinsam und verantwortlich anzunehmen.

Es ist für Menschen nicht einfach, einmal entwickelte stoffungebundene Süchte ohne therapeutische Begleitung und soziale Unterstützung zu heilen. Da sich Arbeitgeber*innen beim langzeitlichen Homeoffice als potentielle **„Dealer" für Arbeits- und Computersucht** wiederfinden könnten, müssten sie sich arbeitsrechtlich verpflichtet sehen, hier präventiv und protektiv gegensteuernd aktiv zu werden.

Sowohl die diskutierten Tendenzen der Entgrenzung von Arbeit im Homeoffice im Lichte digitaler Arbeitsmodalitäten als auch Überlegungen zur Selbststeuerungsfähigkeit verweisen neben der Arbeitsorganisation und Arbeitskultur auch auf komplexe

Identitätsfragen, die nur in organisationale sowie gesellschaftliche Strukturen und Dynamiken eingebettet verstanden werden können. Wie konstelliert sich Identität zu Arbeit?

1.1.3 Zum Verhältnis von objektiven Bedingungen und subjektivem Erleben in Arbeit und ihr Bezug zu Identitätsfragen

Aus psychologischer und arbeitsmedizinischer Perspektive könnte für eine stabile Identität argumentiert werden, dass psychische Belastungen bei der Arbeit auch im Homeoffice den/die Arbeitgeber*innen etwas angeht (Stichwort Gefährdungsbeurteilung, Gesunderhaltung bei der Arbeit) und diese*r darum aktiv mitzuwirken hat, dass Beschäftigte langfristig bei gutem Wohlbefinden und Gesundheit – d.h. mit einer stabilen Arbeitsidentität – arbeiten können. Im Lichte der Situation eines pandemisch angeordneten langfristigen Homeoffices erscheint die Gemengelage schon deshalb schwierig, weil gesellschaftlich eine **erhöhte psychische Grundbelastung** vorausgesetzt werden muss, wie die Bundespsychotherapeutenkammer (BPtK 2020[145]: 3) feststellt: „Wer sich bei anderen aufgehoben fühlt, ist psychisch widerstandsfähiger und hält eher schwere psychische Belastungen aus. Mit den Kontakt- und Ausgehbeschränkungen fielen aber wichtige psychisch stärkende Faktoren weg.“

Thesen

Identität und Arbeit sind in der Arbeitsgesellschaft eng verkoppelt.

Eine stabile und positive Arbeitsidentität trägt zur Gesunderhaltung bei.

Kontaktbeschränkungen unterminieren die psychische Stabilität von Menschen, da diese sich im Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmungen im sozialen Kontakt manifestiert. Soziale Nähe trotz physischer Distanz wäre darum im Arbeitskontext via Videomeetings usw. zu pflegen.

Sofern diese Thesen sich bestätigen, stehen Arbeitnehmer*innen sowie Arbeitgeber*innen gemeinsam vor einer komplexen Gestaltungsaufgabe. Angesichts des langfristigen Homeoffices müssen sie Ansätze entwickeln und kultivieren, die geeignet sind, eine **stabile Arbeitsidentität Beschäftigter** auch auf Abstand konstruktiv zu unterstützen. Das ist erstrebenswerter, als wenn das soziale nachhaltige Handeln im Binnenverhältnis der Organisation da endet, wo das Homeoffice beginnt. Dies wirft rechtliche und ethische Fragen auf, die neu zu verhandeln sind.

Thesen

Rechtlich und ethische Fragen darum, inwieweit die Arbeitgeber*in Beschäftigte auch im Homeoffice anweisen muss oder kann, sich bspw. gesundheitsförderlich zu verhalten, wie der Arbeitsplatz einzurichten ist usw., muss im Lichte des langzeitlichen Homeoffice neue verhandelt werden. Der Schutz des Privaten und der arbeitsbezogene Gesundheitsschutz sind in neuer Weise miteinander ins Benehmen zu setzen (vgl. auch Kapitel 3 Arbeitsrecht).

Die Struktur der Arbeit wirkt sich auch in der Arbeit auf Abstand auf das Individuum aus. Hier muss Verhältnisprävention ansetzen, an der Arbeitskultur. Verhaltensprävention kann nur im so gesetzten Rahmen wirksam werden; auch diese ist aktiv und auf die neuen Arbeitsverhältnisse angepasst durch die Organisation zu betreiben.

---

[145] Bundes-Psychotherapeutenkammer BPtK (2020). Corona-Pandemie und psychische Erkrankungen. Zugriff 18 Jan 2021: https://www.bptk.de/wp-content/uploads/2020/08/2020-08-17_BPtK-Hintergrund_Corona-Pandemie-und-psychische-Erkrankungen.pdf

In einer individualisierten Gesellschaft fällt es schwerer, sich zu verdeutlichen, wie stark Menschen in Relation zu den sie umgebenden und beeinflussenden Strukturen befangen sind, wie sehr auch ihre identitätsbezogene Stabilität mit den Umgebungsbedingungen steht und fällt. Wie kann man das Verhältnis von objektiven Bedingungen und subjektivem Erleben in Arbeit und Folgen für die Identität fassen? Ein Ansatz, der dies im Kontext der angewandten Sozialforschung thematisiert, liegt von Leithäuser & Volmerg (1988[146]) vor. Mit Blick auf zunehmend entgrenzte und subjektivierte Arbeitsbedingungen in postmoderner Arbeit bietet sich mit Meyerhuber(2009[147]) eine Fortschreibung dieses Ansatzes an, welche im Folgenden zugrunde gelegt wird. Dabei ist eine zentrale Frage an diesen Ansatz, welche **identitätsstärkenden und identitätsschwächenden Aspekte** im Arbeitskontext des Homeoffice konstatiert werden können und wie Arbeitgeber*in, Führungskräfte und Beschäftigte selbst hiermit achtsam und gesunderhaltend nicht nur als Einzelne, sondern im Sozialgefüge insgesamt umgehen können. Oder, mit anderen Worten:

Erkenntnisinteresse

Wie kann im Lichte auch identitätsschwächender Aspekte der strukturell angelegten Situation des Homeoffice bewusst konstruktiv sozial nachhaltig gehandelt werden?

Um sich dieser Frage anzunähern, muss die subjektiv bedeutsame Dimension menschlicher Arbeit verstanden werden. Hierzu gehört, subjektive Sinnstrukturen und Erlebnisvielfalt in Arbeit mit in den Blick zu nehmen. Denn Menschen sind nicht nur bewusst-rationale Wesen, sondern sie haben auch irrationale Impulse und Emotionen, die sich im Kontext ihrer Arbeit äußern. Sie erleben ihre Arbeitssituation „…individuell vielschichtig und auf Basis ihrer biographischen Gewordenheit, ihrer Verletzlichkeit in der Arbeit sowie ihrer Verführbarkeit durch die Arbeit“ (Meyerhuber 2009: 97). Leithäuser & Volmerg (1988: 96f) konstatieren, dass Menschen in ihrer Arbeit neben den manifesten Aufgaben immer auch psychische Grundbedürfnisse befriedigen. In Anlehnung an die psychoanalytische Theoriebildung sprechen sie hier von **aggressiven, libidinösen sowie narzisstischen Bedürfnissen**. Meyerhuber (2009: 101) erklärt diese so: „ …das heißt kurz gesagt, sie unterscheidet in menschliche Bedürfnisse nach Kontrolle und Gestaltung, nach Zuneigung und Anerkennung sowie nach Selbstwert und Abgrenzung.“ All diese Impulse dürften im Kontext Arbeit gut vorstellbar sein. Vor diesem Hintergrund forschen Leithäuser & Volmerg (1988) u. a. dazu, woraus sich identitätsstiftende sowie auch identitätsbedrohende Anteile in Arbeit und arbeitsgezogener Interaktion für das Individuum speisen. Meyerhuber (2009: 101) führt aus:

> „Es zeigt sich, dass je nachdem, wie eine Person auf ihrem eigenen Hintergrund und mit ihrer individuellen Verarbeitungsstruktur eine objektiv gleiche Situation für sich nutzen kann, ob die oben genannten menschlichen Grundbedürfnisse eher Befriedigung oder eher Kränkung erfahren. D. h.: ob ich einen Gestaltungsspielraum als Chance oder als Zumutung erlebe, hat auch etwas mit meiner Persönlichkeit und Biografie zu tun. Individuell persönlichkeitsbezogene und sozial-situative Anteile greifen demnach ineinander …“

Leithäuser & Volmerg (1988: 96ff) können in ihren Arbeitsstudien aber darüber hinaus zeigen, dass sich entsprechende subjektive Erfahrungsbildungen je nach **Art und Weise, wie Arbeit strukturiert ist**, spezifisch verdichten: Das Potenzial für

[146] Leithäuser, Thomas & Volmerg, Birgit (1988). Psychoanalyse in der Sozialforschung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

[147] Meyerhuber, Sylke (2009). Das dynamische Paradigma der Arbeits- und Organisationspsychologie und analytische Konsequenzen. In Thomas Leithäuser, Sylke Meyerhuber & Michael Schottmayer (Hrsg.), Sozialpsychologisches Organisationsverstehen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 95-115.

Kränkungen der identitätsbezogenen Bedürfnisse des Individuums steigt in *restriktiv* organisierter Arbeit systematisch an, während eine *Erweiterung von Autonomiespielräumen* in der Arbeit zur Identitätsgewinnung beiträgt. Entsprechend war die Humanisierung der Arbeitswelt bis in die 1980er Jahre hinein ausgerichtet auf eine Erweiterung von Gestaltungsspielräumen, in der industriellen Arbeit bspw. mit Job-Enlargement, Job-Enrichment, Fertigungsinseln usw..

Aber dann schoss die Entwicklung in den 1990ern über das gesetzte Ziel hinaus (Stichwort Lean Management, Leitbildentwicklung); es begann eine erste Welle der **Kolonialisierung der Innenwelt Beschäftigter** mit dem Ziel identifikatorisch-intrinsisch motivierter Mitarbeiter*innen.

Meyerhuber (2009) untersucht mittels eines Samples an Aussagen von 40 Führungskräften, wie diese Konstellation sich im Lichte der sogenannten subjektiviert-entgrenzt strukturierten Arbeit darstellt. Dabei wird in Fortschreibung des Modells von Leithäuser & Volmerg von 1988 für die postmodernen Arbeitsverhältnisse deutlich, dass unter **strukturell entgrenzten Arbeitsbedingungen** das Kränkungspotenzial identitätsbezogener Bedürfnisse für das Individuum wieder zunimmt. Eine naive These, wonach ein „Mehr“ an Eigenverantwortung und Selbststeuerung auch immer besser sei, lässt sich demnach nicht halten. Menschen scheinen eine Mischung von Eigenverantwortung und Rahmung zu benötigen, um ihre Potenziale optimal zu entfalten und vor allem von den identitätsstärkenden Anteilen ihrer Arbeit profitieren zu können. Die neuen und im Rahmen des pandemiebedingten Digitalisierungsschubs erstarkenden Organisations- und Führungskonzepte (vgl. Kapitel 12 Remote Leadership) setzen hingegen systematisch auf den weiteren Ausbau der Autonomie und Selbststeuerung von Beschäftigten.

These

Unter stark subjektivierten und entgrenzten Arbeitsbedingungen steigt das Potenzial einer Kränkungen von psychologischen und identitätsbezogenen Bedürfnissen in und durch Arbeit an. Homeoffice als Extremfall subjektivierter und entgrenzter Arbeit kann sich demnach identitätsschwächend auf die Identitätssäule der Arbeit für das Individuum auswirken. Es ist von interindividuellen Unterschieden auszugehen.

Die Verführbarkeit des Menschen liegt in der **Identifizierung** mit seiner Arbeit; einem anzustrebenden Ideal, wenn es aus dem Bedürfnis des Individuums resultiert, aber welches sich, zur unternehmerischen Profitoptimierung perfektioniert, auch gegen den Menschen richten kann. Der Sozialpsychologe Leithäuser (1988: 62) merkt mit Bezug auf Negt (1984: 165ff) an: „Wenn es nicht gelingt, die **Sinnfrage** von der Arbeit abzukoppeln - und es ist gegenwärtig kaum sichtbar, wie das gelingen sollte - wird sich der psychische Druck der Menschen gewaltig verstärken und die Pathologie der Normalität anwachsen.“ Seither sind wahrhaftig keine Bemühungen erkennbar, die Sinnfrage von der Arbeit abzukoppeln, im Gegenteil: gefördert wird gerade in jeder Generation neuer Führungskonzepte eine noch stärkere Identifikation mit Zielen des Arbeitgebers (vgl. Kapitel 12 Remote Leadership).

Diesbezüglich problematisiert der Soziologe Sennett in seinen Analysen eine zunehmende Verschleierung von Macht (1990[148]: 211), einen **Verantwortungsdrift** (1998[149]: 163; 2006[150]), welcher es dem Individuum schwer mache, ein Gegenüber

[148] Sennett, Richard (1990). Autorität. Frankfurt am Main: Fischer.
[149] Sennett, Richard (1998). Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berlin Verlag.
[150] Sennett, Richard (2006). The culture oft he new capitalism.The Castle Lectures in ethics, politics, and economics. New Haven, London: Yale University Press.

zu adressieren und ggf. Unzumutbares zurückzuweisen. Für Sennett ist der neue, flexible Mensch nicht auch ein freier Mensch (2009: 13). Sennett setzt auseinander, dass sich dabei jene Verantwortung verflüchtige, die in früheren Organisationsformen von den Machthabern wahrgenommen wurde. Nun trüge der Wandel die Verantwortung, so Sennett, aber der Wandel ist keine Person. Insofern sieht der Soziologe die Autonomisierung, einseitig gefordertes Commitment und Flexibilisierung Beschäftigter kritisch, zur Identität bemerkt er: „Als eine generelle Regel betrifft Identity weniger, was man tut als vielmehr, wo man sich zugehörig fühlt“ (2006: 72).

Zu psychische Folgen einer solchen Entwicklung resümiert Meyerhuber (2009: 112):

> „Mit den neuen Formen der Arbeitsorganisation unter entgrenzten Arbeitsbedingungen verlagert sich die Verantwortung in die Person, in ihre innere Struktur. Identifikation und diese fördernde Programme … unterstützen dies durchaus noch. Verschleiert wird dabei zunehmend, dass auch weiterhin Vorgesetzte die Verantwortung tragen; diese delegieren sie nun weitestgehend an ihre Mitarbeitenden und überlassen es deren Selbststeuerung, dem formulierten und angenommenen Auftrag zu entsprechen. Einerseits greifen viele Menschen das Angebot der Gestaltungsfreiheit gern auf, was aus den aggressiven, libidinösen und narzisstischen Bedürfnissen, die … in Arbeit befriedigt werden könn(t)en, gut nachvollziehbar ist. Damit wird aber zugleich die im Taylorismus ganz außen … liegende Kontrollinstanz nahezu ganz nach innen, ins Subjekt hinein, verlagert, mit allen psychischen Folgen, Spannungen und inneren Konflikten für die Person. Wie grenzen Menschen sich ab gegen etwas, das in ihnen ist – womöglich noch, ohne damit innerlich sich ihrer selbst zu entfremden?“

Hiermit wird deutlich, dass mit dem **Primat der Selbststeuerung** in der Arbeit neue Probleme auf das Individuum zukommen. Die Soziologen Pongratz & Voss (2003[151]) differenzieren mit ihrem Konzept des „Arbeitskraftunternehmers“ die Aspekte der Selbststeuerung aus. Ihnen zufolge führen die erforderliche Subjektivierung und Internalisierung zu stärkeren Anforderungen an die Selbstkontrolle, Selbstrationalisierung sowie Selbstökonomisierung, mit entsprechenden Aufgaben im innerpsychischen Balanceakt. Die Verlagerung von Kontrollprinzipien in die Person hinein ist einerseits konform mit der Individualisierung der Gesellschaft. Sie kann jedoch mit der Zeit eine massive Belastung psychischer Strukturen mit sich bringen. Selbststeuerung bei starker Identifizierung mit den Werten des Unternehmens mündet nicht selten in Selbstentgrenzung.

Thesen

Aktuelle Führungskonzepte wie Transformationale Führung, Shared Leadership und Psychologisches Empowerment müssten in ihren psychischen Auswirkungen kritisch reflektiert werden (vgl. Kapitel 12 Remote Leadership): Welche Nebenfolgen an inneren Spannungen und Konflikten muss das Individuum bewältigen, um beim Primat der Selbststeuerung langfristig im Alltag stand zu halten?

Das Homeoffice stellt hinsichtlich der Selbststeuerung einen Extremfall dar. Beschäftigte werden dort ihre eigenen Antreiber und Kontrolleure, was es erschweren dürfte, sich von entsprechenden Impulsen auch wieder zu distanzieren, wirklich abzuschalten oder sich bei Bedarf eine Auszeit zu gönnen.

Eine Führungs- und Teamkultur, die Arbeitszeiteinhaltung und Pausengestaltung in gesunderhaltender Weise unterstützt, wären für das nachhaltige Personalmanagement darum sinnvoll. Arbeitsbezogenes Commitment sollte beidseitig sein und eine Pflege der Humanressource zum Selbstverständnis von Arbeitgeber*innen zählen.

[151] Pongratz Hans J. & Voß Günter G. (2003). Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: Edition Sigma.

Unter dem Begriff der **„interessierten Selbstgefährdung“** werden entsprechende Phänomene einer Selbstentgrenzung im Kontext von Arbeit diskutiert (vgl. Krause et al. 2010[152]; Krause et al. 2012[153]; Storck et al. 2020[154]). Dem Schweitzer Psychologen Krause (2012: 191f) zufolge ist bei Selbstständigen seit längerem das Phänomen bekannt, im Kümmern um die Firma die persönliche Gesundheit aus dem Blick zu verlieren. Es findet sich ihm zufolge (ebd.) diese Haltung vermehrt auch bei Angestellten. Mit den zuvor mit Sennett (s. o.) problematisierten, vom Individuum verinnerlichten Steuerungsmodellen steigt demnach die Bereitschaft, sich selbst auszubeuten und so die eigene Gesundheit zu gefährden, abzulesen an Überstunden, Erreichbarkeit und Präsentismus (Arbeiten trotz Krankheit) (ebd.).

Unter anderem hieraus erklärt sich die aktuell diskutierte Tendenz zu **Überstunden im Homeoffice**. Der Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbunds Hoffmann (2021[155]) problematisiert angesichts unbezahlter Überstunden im Homeoffice: „Wir erleben aktuell, dass Arbeitszeiten im Homeoffice in der Regel überhaupt nicht erfasst werden. (…) Das ist Lohndiebstahl. Und der wird verstärkt, wenn es keine vernünftigen Regeln für die digitale Arbeitswelt gibt.“ Der DGB-Funktionär beziffert die unbezahlte Mehrarbeit auf 30 Prozent. Während Europaparlament und Gewerkschaften sich für klare Regelungen zum Schutz Beschäftigter im Homeoffice aussprechen, halten Arbeitgeberverbände diese für überflüssig. So bleibt es wohl bis auf weiteres dem Individuum selbst überlassen, zu realisieren, dass im Homeoffice eine gute **Selbstfürsorge** zu betreiben wichtig wäre.

Warum diese psychisch nicht einfach und selbstverständlich ist, lässt sich tiefenpsychologisch verstehen – mit dem Mechanismus der „doppelten Sozialisation“ durch Individuierung und Vergesellschaftung in und durch Arbeit. Volmerg (1988: 94) erläutert: „Die historisch-gesellschaftliche Strukturierung der Arbeit setzt eine Dialektik in Gang, in der sich die Menschen durch die Aneignung ihres gesellschaftlichen Wesens entfremden.“ Diese Entfremdung resultiere auch daraus, dass Arbeit sich nie primär an Bedürfnissen, sondern zunächst an Produkten und Aufgaben orientiere (ebd.: 95). Damit kommt „der Widerspruch ins Subjekt“: der Arbeit inhärente sowie verinnerlichte **Strukturkonflikte** führen zu inneren, nicht lösbaren Spannungen und Problemen, so dass eine Distanzierung schwierig ist.

---

[152] Krause, Andreas; Dorsemagen, Cosima & Peters, Klaus (2010). Interessierte Selbstgefährdung: Was ist das und wie geht man damit um? In HR Today – Das Schweitzer Human Ressource Management Journal, 4/2010. Zugriff 16 März 2021: https://www.bgm-ag.ch/files/public/literatur/pdf/interessierte-selbstgefaehrdung-was-ist-das-und-wie-geht-man-damit-um.pdf

[153] Krause, Andreas; Dorsemagen, Cosima; Stadlinger, Jörg & Baeriswyl, Sophie (2012). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose & Markus Meyer (Hrsg.), Fehlzeitenreport 2012, Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen -Risiken minimieren. Springer Verlag, Berlin und Heidelberg, 191-201.

[154] Storck, Johanna; Gerlach Jana & Torgovnik, Anna (2020). Entgrenzte Erwerbsarbeit und interessierte Selbstgefährdung in der digitalen Wirtschaft. Dokumentation eines Hearings der Sachverständigenkommission für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Zugriff 16 März 2021: https://www.dritter-gleichstellungsbericht.de/de/topic/61.veroeffentlichungen.html

[155] Hoffmann, Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB), am 24.1.2021 laut dpa-Meldung: Hoffmann dringt auf klare Regeln für das Arbeiten im Homeoffice, um unbezahlte Überstunden zu verhindern. "Wir erleben aktuell, dass Arbeitszeiten im Homeoffice in der Regel überhaupt nicht erfasst werden", sagte der DGB-Vorsitzende Reiner Hoffmann. Dabei leisteten die Beschäftigten in Deutschland heute schon jährlich eine Milliarde Überstunden, die nicht bezahlt würden. "Das ist Lohndiebstahl. Und der wird verstärkt, wenn es keine vernünftigen Regeln für die digitale Arbeitswelt gibt." Der DGB-Chef bezifferte die unbezahlte Mehrarbeit … auf 30 Prozent. „Das ist eine dunkle Schattenseite von Homeoffice und deshalb ist es so wichtig, dass der rechtliche Rahmen jetzt schnell verbessert wird.“ Zugriff 17 März 2021: https://www.rnd.de/wirtschaft/homeoffice-dgb-will-klare-regeln-fur-uberstunden-LDP4OABLW7JCT5SS2NLZBQG754.html

These

Der verinnerlichte, strukturell angelegte Konflikt belastet das Individuum: es identifiziert sich mit seiner Arbeit und vernachlässigt in Folge andere Lebensbereiche sowie entsprechend die Selbstfürsorge.

Auch anschlussfähig ist hier die zuvor geführte Debatte über eine wachsende Gefahr zur Arbeits- und/oder Computersucht im Homeoffice, die **nichtstoffliche Sucht** wäre dabei als dysfunktionaler Lösungsversuch in einer psychisch unbefriedigenden Lage zu deuten: Man stürzt sich im Homeoffice in die Arbeit, um bspw. die Frustration der sozialen Distanzierung nicht so deutlich zu spüren, sich in einer hilflosen Situation als Selbstwirksam zu erleben, usw.. Zum Schema von Sucht gehört, dass Denken und Einsicht verzerrt sind, eine Kontrollillusion aufgebaut wird sowie – auch bei der Arbeitssucht – Rationalisierungen typisch sind. Selbstlegitimiertes übermäßiges Arbeitsverhalten erfüllt die Kriterien der Abwehr und Verzerrung.

These

Im langzeitlichen Homeoffice kann die Gefahr der Arbeitssucht (auch: Computersucht) ansteigen.

Betriebliche Suchtberatung sollte aktiv aufklären und nicht abwarten, bis sich Beschäftigte hilfesuchend an sie wenden – es könnte dann zu spät sein.

Insgesamt ist für diesen Abschnitt über den Zusammenhang von objektiv-strukturellen Bedingungen von Arbeit und dem subjektiven Erleben und Verarbeiten zu resümieren, dass Veränderungen der Struktur ihrer Arbeit den Menschen nicht äußerlich bleiben können. Die in der Studie von Meyerhuber (2009) skizzierten Befunde, wonach identitätskränkende Potenziale bei subjektivierter und entgrenzter Arbeit in der Tendenz wieder zunehmen, stimmen bedenklich.

Die drei Abschnitte mit Vorüberlegungen erweisen sich als ein fruchtbarer Einstieg in das Erhellen von Zusammenhängen zwischen Identität und Arbeit.

Im Folgenden werden drei **konkrete Identitätsansätze**, die aus unterschiedlichen, einander ergänzenden Perspektiven auf den Zusammenhang von Identität und Arbeit zu schauen erlauben, auf ihren Erkenntniswert für das Forschungsthema herangezogen:

- In 1.2 wird aus *entwicklungspsychologischer Perspektive* der Zusammenhang von Identität und Lebenszyklus entlang der psychosozialen Entwicklung des Menschen über alle Lebensphasen hinweg nach Erik Homburger **Erikson** entfaltet,
- in 1.3 wird für eine *Hier-Und-Jetzt Perspektive* auf Identität im Erwachsenenalter das Fünf-Säulen-Modell der Integrativen Identitätstheorie nach Hilarion **Petzold** zugrunde gelegt, sowie
- in 1.4 wird Identität aus der Blickrichtung der *Bedeutung von Arbeit für den Menschen* eingeordnet. Identität in Relation zu anderen Aspekten der Bedeutung von Arbeit kann mit dem Konzept der Erlebensdimensionen von Arbeit nach Marie **Jahoda** reflektiert werden.

Weiterführendes Erkenntnisinteresse

Es wäre kritisch zu fragen, ob die arbeitsbezogene Identität eine Privatangelegenheit von Individuen darstellt oder ob sie nicht vielmehr gesellschaftlich und institutionell vermittelt ist und insofern auch Anforderungen an Politik sowie Arbeitgeber*innen birgt?

1.2 Identität im biographischen Verlauf nach Erikson

Wird auch die Abfolge identitätsbezogener Reifungsschritte im Lichte individualisierter Lebensläufe heute flexibler statt in eng altersspezifisch definierten Stufen verstanden, so haben sich die von dem Entwicklungspsychologen Erikson (1973[156]) idealtypisch beschriebenen **Reifungsaufgaben**, die das Leben an den Menschen heranträgt, nach Verständnis der Verfasserin nicht grundlegend verändert. Sie prägen sich lediglich zeitlich variabler aus (bspw. sind mehrere Berufseinstiege in der Biographie nicht mehr selten, Elternschaft kann auch im höheren Lebensalter entstehen, usw.).

Fragen

Wie kann die menschliche Identitätsentwicklung grundsätzlich verstanden werden und welche Reifungsschritte (Reifungskrisen) kommen typischerweise vor?

Welche Ausgänge in den Stufen der Identitätsentwicklung stellen eine Person gut auf für das Homeoffice sowie digital vermittelte Kommunikation und Kooperation, und welche hingegen lassen die soziale Isolation ggf. eher zum Problem werden?

Mit dem Lebensphasenmodel der Identitätsentwicklung nach Erikson kann ein Grundverständnis davon entfaltet werden, wie die Identität eines Menschen sich schrittweise und aufeinander aufbauend konstituiert. Dies geschieht dem Autor zufolge an typischen Entwicklungsschritten, welche stets zugleich **physiologische, psychologische und soziale Implikationen** mit sich bringen: physiologische Entwicklungen (bspw. laufen lernen, sexuelle Beziehungen aufnehmen, Kinder bekommen, gebrechlicher werden) bringen immer auch psychologische Entwicklungen mit sich (sich-trauen vs. ängstlich sein, auf andere Menschen zugehen vs. Scheu; sich-einlassen oder vermeiden; seinen Frieden mit Einschränkungen machen vs. unzufrieden sein) und hat auch Auswirkungen auf den sozialen Radius (zunächst mit der Mutter, dann in der elterlichen Triade und ggf. mit Geschwistern, später mit der weiteren Familie sowie Nachbarskindern, dann Kindergarten und Schule, usw. bis zur Einschränkung des sozialen Kreises durch geringere Aktivität sowie dem Versterben von Partner*innen, Familienmitgliedern und Freunden). Physische Entwicklung, soziale Entwicklung sowie psychische Entwicklung finden demnach über die gesamte Lebensspanne hinweg statt und sind untrennbar miteinander verwoben.

Interessant ist diesbezüglich eine Erkenntnis von Erikson, wonach mit der jeweils aktuellen Reifungsaufgabe typischerweise auch die **früheren Stadien mit reaktiviert** werden: hat ein Mensch frühere Stufen der Identitätsentwicklung konstruktiv bewältigt, so kann die aktuelle Reifungsaufgabe in der Regel konstruktiver bewältig werden. Gibt es hingegen frühere brüchige identitätsbezogene Erfahrungsbildungen, so steht das Identitätskonstrukt auf weniger stabilem Boden. In der Reaktivierung besteht andererseits immer auch die Möglichkeit, frühere, weniger gut geglückte Reifungsschritte ein stückweit nachzuholen. Im Folgenden werden diese Reifungsschritte oder -stufen jeweils kurz erläutert und es wird ein gedanklicher Transfer auf die

[156] Erikson, Erik H. (1973). Identität und Lebenszyklus. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Homeoffice-Situation sowie die soziale Anteilhabe in Kommunikation und Kooperation via Videomeetings etc. geleistet, mit Folgerungen für das Forschungsinteresse.

1.2.1 Urvertrauen vs. Urmisstrauen (Säuglingsalter)

Als biologische Frühgeburten sind Menschen zunächst existenziell auf ihre Eltern bzw. insbesondere die Mutter angewiesen. Das gern zitierte **Urvertrauen** entsteht laut Erikson (1973: 62ff), wenn ein Säugling die Erfahrung machen kann, dass zwischen seinen persönlichen Bedürfnissen und der Umwelt ein Einvernehmen herrscht. Das Baby weint und wird versorgt – hieraus entsteht die Erfahrung des Vertrauens gegenüber den versorgenden Eltern. Geht die versorgende Person auch zunächst sofort zum weinenden Kind, muss es mit der Zeit die Erfahrung machen, dass dies nicht immer gilt, dass die Reaktionszeiten variieren und unterm Strich dennoch verlässlich Fürsorge gewährt wird. So lernt das Baby sowohl Vertrauen als auch den Umgang mit Aufschub kennen. Erfährt ein Baby aber überwiegend Unverlässlichkeit, Enttäuschung und Verlassenheit, so bildet es ein sogenanntes Urmisstrauen aus. Für eine gesunde Persönlichkeitsentwicklung sollten vertrauensbildende Erfahrungen überwiegen.

Die frühen Erfahrungen verlässlicher Fürsorge versus Verlassenheit also sind es, auf deren Basis sich als Grundhaltung in der Persönlichkeit entweder ein Urvertrauen oder ein Urmisstrauen ausbildet. Theoriegeleitet lässt sich vorstellen, dass es Menschen mit einem ausgeprägten Urvertrauen in der sozialen Isolation des Homeoffice eher gelingt, innerlich Kontakt zu Kolleg*innen zu verspüren, auf bestehende Kooperationszusammenhänge auch auf Abstand zu vertrauen. Menschen mit einem ausgeprägtem Urmisstrauen mögen dazu neigen, sich rascher verlassen zu fühlen und eine Abwendung von Kolleg*innen zu vermuten. Dies legt eher Rückzugstendenzen und (sofern auch bewusstseinsfähig) auch Frustration nahe.

These

Urvertrauen, um Homeoffice-Zeiten antizipatorisch zu überbrücken.

Mit gut ausgebildetem Urvertrauen können Menschen das Gebot physischer Distanz und Arbeiten im Homeoffice langfristig besser verkraften. Sie konnten in ihrer Identität einen stabilen Kern des Vertrauens in die Welt und andere Menschen ausbilden, auch wenn diese vorübergehend abwesend sind.

Mit einem Urmisstrauen ausgestattete Menschen können hingegen in der physischen Distanzierung eine Wiederholung des Verlassen-Werdens, des Allein-Gelassen-Seins erleben. Ob dies als Re-Traumatisierung wirksam wird oder sie kompensatorisch gelernt haben, ganz für sich zu sein, dürfte interindividuell unterschiedlich sein.

Als Führungskraft sowie im Team verständnisvoll mit entsprechend unterschiedlichen Verarbeitungs- und Umgangsweisen umzugehen erscheint ratsam. Ein Wissen um grundlegende Ausrichtungen in der Sicht auf die Verlässlichkeit anderer Menschen sowie der Welt dürfte sich als unterstützend dabei erweisen.

1.2.2 Autonomie vs. Scham und Zweifel (Kleinkindalter)

Laut Erikson (ebd.: 75ff) beginnt ein Kind im sogen. Kleinkindalter (2-3 Jahre), zunehmend seine Welt zu erkunden: vom Wiegen zum Krabbeln zum Laufen, von Geräuschen zu Lauten zum Sprechen, von der Windel zum Töpfchen. All diese Erfahrungsfelder haben mit dem Grundthema des **Festhaltens und Loslassen** zu tun, mit dem das Kind sich vielfältig auseinander setzen muss. Welche Erfahrungen macht das Kleinkind auf dem Wege des Sich-Trauens angesichts wachsender Fähigkeiten?

Wie reagieren Bezugspersonen darauf, wird es ermutigt und bestätigt oder erscheinen Fortschritte als selbstverständlich oder gar nie ausreichend? In der Identitätsentwicklung werden an diesen Fragen wiederum Weichen gestellt, ob das Kleinkind sich lustvoll ausprobiert oder Versagensängste und Selbstzweifel entwickelt. In dieser Phase beginnt es zudem zu begreifen, dass es ein Einzelwesen ist; es spricht nicht mehr in der dritten Person von sich sondern beginnt, Ich zu sagen.

Diese zahlreichen gleichzeitigen Entwicklungen positiv zu meistern und sich in der Bewältigung der begleitenden Entwicklungsaufgaben bestärkt zu finden unterstützt bestenfalls das Ausbilden einer **Grundhaltung der Zuversicht** in das eigene Tun sowie eine **Freude am Erleben wachsender Autonomie**. Hier wird auch eine intrinsische Motivation angelegt, ein Selbstbewusstsein, selbstwirksam etwas hinzubekommen. Andererseits können in dieser Phase aber auch Scham und Zweifel gesät werden, wenn Bezugspersonen entmutigend oder ungeduldig handeln, dem Kind bspw. eine angestrebte Aufgabe abnehmen und sie anstelle des Kindes lösen. Gut gemeintes Fürs-Kind-Tun wirkt sich entwicklungsbehindernd und entmutigend aus: auch Erfahrungen eigener Misserfolge und des Wiederversuchens sind für gute Entwicklung wichtig.

Bei einer grundsätzlich positiven Bewältigung dieser Phase entwickelt sich als Teil der Identität ein positives Selbstgefühl, in dem sich eine **Selbstverständlichkeit zu autonomem Handeln** stärker ausbildet als Gefühle des Zweifels und der Scham. Bei problematischer Erfahrungsbildung hingegen herrschen im Selbstbild Scham und Zweifel vor, auf sich allein gestellt etwas hinbekommen zu können.

Im Homeoffice müssen Beschäftigte letztlich **sehr viel autonomer handeln** als während des Arbeitens in der Betriebsstätte: man kann weniger oft um Unterstützung bitten oder sich rückversichern. Die Autonomieanforderung betrifft im Homeoffice die Arbeitsorganisation und -umsetzung, ggf. das Erlernen des Umgangs mit neuen digitalen Arbeitsmitteln, eine angemessene Kontaktpflege zu Kooperationspartner*innen, aber auch die Selbstfürsorge sowie ein geschicktes Work-Life-Blending. Wer mit wenig intrinsischer Motivation ausgestattet ist und nicht daran glaubt, Dinge allein schaffen zu können, dürfte hier im Nachteil sein.

Thesen

Zutrauen in autonomes Handeln im Homeoffice.

Wer im Selbstbild ein grundlegendes Zutrauen in das eigene Handeln entwickeln konnte, welches durch jene Zeiten trägt, in denen eigenständig gehandelt werden muss, dürfte es in den langen Homeoffice-Phasen leichter fallen, sich selbst produktiv zu organisieren.

Wer in seiner Identität grundlegende Zweifel an das eigene Können zu hegen gelernt hat, dürfte im Homeoffice hingegen eher Probleme haben, sich dort selbst zu motivieren sowie zu organisieren. Dies bestärkt Gefühle der Scham – andere dürfen dies nicht mitbekommen, Rückzugs- und Vermeidungstendenzen werden wahrscheinlicher.

1.2.3 Initiative vs. Schuldgefühl (Spielalter)

Im Spielalter entwickelt das Kind nach Erikson (1973: 87ff) zunehmend seine Sprachkompetenz, Körperkraft, Wissbegier und Phantasie. Damit einher geht eine Freude daran, seine Umwelt zu erkunden Das Kind fragt anderen nicht selten Löcher in den Bauch, probiert die unterschiedlichsten Rollen aus, phantasiert sich als Held*in, baut und reißt nieder, und, da es gut laufen kann, erkundet es auch ohne fremde Hilfe seine Umwelt. Sein Radius wird größer, es begegnet Menschen über

die Kernfamilie hinaus in einem, wie Erikson es nennt, „hochgespannten und doch realistischen Streben nach Leistung und Unabhängigkeit“ (ebd.: 88). Diese **Initiative** ist es, die eine aggressiv-gestaltende Note mit sich bringt (ebd.: 89 und im Gegenzug auch zu Schuldgefühlen führt, da das Kind in seiner drangvollen Neugier zwangsläufig auch Dinge ausprobiert, die schief gehen oder ihm Tadel einbringen. Ebenfalls gehören ängstigende Phantasien in diese Phase, nicht zuletzt auch in Auseinandersetzung mit dem eigenen Geschlecht. In dieser Phase bilden sich Grundlagen des Gewissens (Über-Ich) aus. Bestenfalls lernt das Kind, Initiative zu ergreifen, dabei überwiegend erfolgreich zu sein und mit gelegentlichen Schuldgefühlen zu leben.

Für die Arbeit im Homeoffice sind Beschäftigte stark darauf angewiesen, in der Lage zu sein, selbst Initiative zu ergreifen und gestaltend tätig zu werden. Es ist ihnen weniger als in der Betriebsstätte möglich, sich an die voranbringende Energie anderer anzuhängen. Menschen, die in ihrer Sozialisation eine starke Lust an Eigeninitiative haben ausbilden können, dürften hier wiederum im Vorteil sein. Wer hingegen für Impulse der Eigeninitiative zu oft abgestraft wurde, dürfte es schwerer haben, voll intrinsischer Motivation und ohne Ambivalenzen im Homeoffice produktiv zu sein.

Analog bietet die konstruktive Bewältigung dieser Phase eine gute Grundlage, sich voller Wissbegier auf die im Homeoffice geforderten neuen Arbeitsformen einzulassen: Die Aneignung neuer Kompetenzen zur Nutzung digitaler Arbeitsmittel sowie Eigeninitiative in der Selbstführung passen gut zu den entsprechenden Anforderungen (vgl. auch Kapitel 12 Remote Leadership und Psychologisches Empowerment). Sich relativ selbstständig in neue digitale Arbeitsmittel einzufinden, während man bspw. Angst hat, einen falschen Knopf zu drücken und damit etwas „kaputt zu machen“, ist schwerer vorstellbar.

Thesen

Wissbegier, sich auf Neues einlassen, Vertrauen in Eigeninitiative.

Wer in der Identitätsentwicklung die Chance hatte, sich darin zu bestätigt zu finden, lustvoll Neues zu erkunden und auszuprobieren, konnte Vertrauen in die eigene Eigeninitiative und das Gelingen eigene Vorhaben entwickeln. Im Homeoffice dürfte sich dies als vorteilhaft erweisen.

Wer schon als Kind die Erfahrung verinnerlichte, dass Neues zu erkunden zu Ärger führt und Eigeninitiative bestraft wird, wird weniger Vertrauen in eigene Fertigkeiten sowie den Umgang mit noch unvertrauten digitalen Arbeitsmitteln zeigen. Vermutlich braucht es hier verständnisvolles Coaching durch die Führungspersonen, um am Halteseil der Beziehung mehr Vertrauen in das Prinzip der Eigeninitiative entwickeln zu können.

1.2.4 Werksinn vs. Minderwertigkeitsgefühl (Schulalter)

Im Schulalter weitet sich laut Erikson (1973: 98f) der Initiativekreis des Kindes noch weiter aus und es lernt viele neue Menschen und Dinge kennen. Es muss sich auf Neues (Menschen, Inhalte, Formen) einlassen, stillsitzen, neue Regeln befolgen, etc.. Das ist beunruhigend und spannend zugleich. Hat es zuvor gespielt, so geht es jetzt darum, sich auseinanderzusetzen und erfolgreich zu sein. Das Kind leistet etwas Nützliches und erfährt Anerkennung, es entwickelt sich der sogenannte **Werksinn**. Bleiben allerdings die Erfolgserlebnisse aus, so können sich daraus auch Minderwertigkeitsgefühle und Versagensängste entwickeln. Hier kann ein das ganze Leben überschattendes fragiles Selbstvertrauen entstehen. Darum sind Erfolgserlebnisse für ein Kind so wichtig, es muss sich ausprobieren dürfen und eigene Erfolge verbuchen können. Das Bedürfnis des Kindes ist es auch, in der Welt der Erwachse-

nen mitzumachen, während es sich jedoch nicht mit ihnen messen kann. Auch hieraus können Gefühle der Überforderungen oder Minderwertigkeitsgefühle resultieren, die als Hypothek ins weitere Leben hineinwirken.

Im Homeoffice dürfte sich ein gut ausgeprägter Werksinn im Sinne Eriksons als wertvoll erweisen, um eigeninitiativ zu handeln. Eine weitere wichtige Einsicht in Auseinandersetzung mit dem Ansatz besteht darin, dass es das Erleben von Anerkennung ist, welches das Zutrauen bestärkt. Dies dürfte nicht nur im Kindesalter so sein. Die Verweigerung von Anerkennung hingegen ist eher geeignet, Minderwertigkeitsgefühle und Versagensängste zu schüren.

Thesen

Zuversicht und Freude am Tun mit aktivem Aufsuchen von Aufgaben.

Wer schon als Kind einen Werksinn entwickeln konnte und Erfolgserlebnisse zu lieben lernte, bringt gute Voraussetzungen für die Arbeit im Homeoffice mit. Wichtig wäre, auch bei der Kooperation auf Abstand Möglichkeiten des Erlebens von Anerkennung zu schaffen.

Menschen, welche sich leicht überfordert fühlen, die Minderwertigkeitsgefühle oder Versagensängste in Bezug auf ihre Arbeit hegen, könnten sich mit dem Homeoffice schwerer tun. Kollegiale und führungsseitige Formen des Ermutigens sowie kleinschrittigere Anerkennung könnten sich als unterstützend erweisen, zu einem konstruktiveren Selbstbild beizutragen.

1.2.5 Identität und Ablehnung vs. Identitätsdiffusion (Adoleszenz)

Laut Erikson (1973: 106ff) kommen die in den vorangegangenen Phasen entwickelten Elemente im Jugendalter fruchtbar zusammen: Urvertrauen, Autonomie, Initiative und Fleiß. Körperliche Veränderungen, neue Rollen und mehr Ansprüche an den/die Jugendliche*n lassen ihn oder sie fragen: „Wer bin ich?“ Die Lösung aus Primärbindungen, wechselnde Peer-Groups, die Aufnahme von Sexualbeziehungen sowie eine Aufnahme von Ausbildung oder Studium bringen viele neue Anforderungen, Sozialbezüge und durchaus auch Krisen mit sich. All diese Erfahrungen müssen in dieser Phase der psychosozialen Entwicklung nun zu einer **Ich-Identität** zusammengefügt werden. Wenn viele stärkende Erfahrungen gesammelt werden konnten, gelingt dies besser. Andernfalls kann es in dieser Phase zur Identitätsdiffusion (instabile Ich-Identität) kommen. Das bedeutet, dass unsichere Grenzen zwischen dem inneren und äußeren Erleben bestehen. Hierdurch können verzerrte Vorstellungen davon entstehen, was in einer erlebten Situation gerade abläuft.

Das ganzheitliche Homeoffice geht einher mit langen Phasen des physischen Distanzierens von anderen Menschen. Es erweist sich als nicht einfach, dem Ziel sozialer Nähe trotz physischer Distanz im Alltag der Pandemie gerecht zu werden. Wem es bis zum Jugendalter gelang, eine stabile Ich-Identität auszubilden, dürfte bspw. weniger stark auf kleinschrittig stützende Rückmeldungen aus dem beruflichen Umfeld angewiesen sein, um sich psychisch stabil zu halten.

Wer hingegen mit einer eher instabilen Ich-Identität (Identitätsdiffusion) ausgestattet ist, dürfte mehr auf ein sogenanntes „Hilfs-Ich“ angewiesen sein, um unter den deprivierten Bedingungen langzeitlichen Homeoffices nicht zusätzlich zu dekompensieren oder eine akute Belastungsreaktion[157] auszubilden. Der Begriff des Hilfs-Ich be-

[157] Einer psychischen Dekompensation geht nicht selten eine kompensierte Störung voraus, bspw. die instabile Ich-Identität, die im Sozialgefüge überspielt werden kann. Die Dekompensation tritt ein, wenn es nicht mehr gelingt, die Störung bspw. bei einer Stressbelastung psychisch auszugleichen. Die Reaktionsbildung kann als Belastungsreaktion sichtbar werden, wenn es der Psyche vorübergehend an

schreibt eine therapeutische Haltung, ein Gegenüber mit instabiler Ich-Identität darin zu unterstützen, angemessene Realitätsüberprüfungen, Antizipationen sowie auch Integrationen vorzunehmen. D. h. indem angemessene Reaktionen und Deutungen – im therapeutischen Prozess – stellvertretend angeboten werden, kann die Person mit der Zeit lernen, selbst entsprechend angemessene Situationseinschätzungen vorzunehmen, was zur Stabilisierung beiträgt.

Thesen

Stabile Ich-Identität auch in der Isolation.

Eine stabile Ich-Identität dürfte eine Person durch die Phasen einer physikalischen Distanzierung von anderen Menschen tragen helfen. Kommunikation und Kooperation mittels Videomeetings können dann genutzt werden, um erlebbar die Nähe zu anderen aufrechtzuerhalten, sofern innere diesbezügliche Repräsentanzen stabil verfügbar sind.

⇨ Insofern sind Videomeetings als Team mehr als nur Arbeitstreffen, sie dienen auch der psychischen Gesunderhaltung und Stabilisierung.

⇨ Entsprechend wäre es sinnvoll, Meetings so anzulegen, dass persönliche Ansprache, Anerkennung für Geleistetes sowie Möglichkeiten für zwischenmenschlichen Austausch gewährt werden.

Bei instabiler Ich-Identität könnte langzeitliches Homeoffice dazu beitragen, diese Instabilität zur verstärken. Hier könnte die Führungspersonen sich in einer Hilfs-Ich-Funktion wieder finden, um die Arbeitsfähigkeit erhalten zu helfen.

⇨ Situationen und Interaktionen können bspw. gemeinsam in Bezug auf die Realität beleuchtet und Verzerrungen kommunikativ aufgelöst werden. Handlungsabsichten von Kooperationspartner*innen können gemeinsam durchgespielt werden. Auch einseitige Tendenzen der Idealisierung oder Entwertung, die sich in Kooperationsbeziehungen problematisch auswirken können, finden durch das angebotene Realitätsprinzip eine angemessenere Einordnung.

⇨ Psychologisch geschulte Führungskräfte dürfen es einfacher haben, ihre Coachingfunktion beim Führen auf Abstand in stabilisierender, an das Individuum angepasster Weise gerecht zu werden (vgl. Kapitel 12 Remote Leadership).

1.2.6 Intimität und Solidarität vs. Isolierung (Frühes Erwachsenenalter)

Typischerweise geht es Erikson (1973: 114ff) zufolge im jungen Erwachsenenalter darum, sich auf eine Paarbeziehung einzulassen sowie auch in anderen Kontexten, wie der Arbeit, verpflichtende Rollen zu übernehmen. Sich zu verlieren und sich zu finden im Anderen sowie in Aufgaben und Kontexten ist nur möglich mit einer hinreichend gefestigten Ich-Identität. Das Gegenstück zum Sich-Einlassen auf **Intimität** und Sich-Binden in **Solidarität** bildet die Isolierung oder Distanzierung. Auch letztere stellen natürlich wichtige Kompetenzen dar. Sie sollten aber nicht die Überhand in der Beziehungsgestaltung gewinnen; auch hier geht es also um eine sinnvolle Balance. Damit ist ein grundsätzliches, intimes Vertrauen in und die Zuwendung zu anderen Menschen angesprochen.

Bei langzeitlichem Homeoffice geraten Menschen zwangsläufig in eine relative Isolierung, vor allem wenn sie in einem Singlehaushalt leben. Bedürfnisse nach Solidarität

---

Bewältigungsstrategien mangelt und die Verarbeitungsmechanismen zusammenbrechen. Differentialdiagnostisch werden die posttraumatische Belastungsstörung sowie die Anpassungsstörung von der akuten Belastungsreaktion abgegrenzt.

und Intimität - im Kontext der Arbeit nicht im Sinne einer Paarbeziehung, sondern im Sinne enger Zusammenarbeit und vertrauensvollem Austausch zu interpretieren – kommen hierbei womöglich zu kurz. Individuen, welche ohnehin eher eine Neigung des sich nicht einlassen und der Distanzierung von anderen in sich tragen, mögen sich durch die Arbeit im Homeoffice noch mehr in diese Richtung getrieben finden. In der Kommunikation und Kooperation mittels Videomeetings wäre entsprechend darauf zu achten, ein Gefühl des Miteinanders und der Solidarität zu stärken, auch durch das gemeinsame Arbeiten an Aufgaben, ein Ermöglichen des Erlebens von vertrauensvollem Miteinander sowie gemeinsamer Erfolge.

Thesen

Vertrauen in Andere und Setzen auf Zusammenhalt.

Teammitglieder, die sich vertrauensvoll aufeinander einlassen können sowie in der Lage sind, verpflichtende Rollen zu übernehmen, sollten auch aus dem Homeoffice heraus offen dafür sein, entsprechende Arbeitsformen zu kultivieren.

⇨ Ihre Impulse können Ausgangspunkte für eine neue, auch auf Abstand befriedigende Teamkulturentwicklung bieten. Diese sollte von Führung und Mitarbeitenden unterstützt werden; das gesamte Sozialgefüge kann davon profitieren. Dabei sind auch jene zu integrieren, die diesbezüglich weniger intrinsisch motiviert aktiv sein können.

Teammitglieder, welche eine Neigung zur Distanzierung in sich tragen und weniger in der Lage sind, sich intensiv auf andere Menschen einzulassen, geraten bei langzeitlichem Homeoffice ggf. noch mehr in Isolation.

⇨ Führungskräfte und Mitarbeitende profitieren gleichermaßen von Formaten des Videomeetings, in welchem man einander sieht und hört, Erfolge sowie Konflikte teilt, auch über die persönliche Situation miteinander spricht. All dies erzeugt Rapport (Nähe) und stärkt die Beteiligten.

⇨ Es lohnt sich, insgesamt eine auch videobasiert erlebbare Kultur zu etablieren, die alle Beteiligten als wertvoll empfinden können. Hieraus resultieren Solidarität sowie Zusammenhalt auch in krisenhaften Zeiten.

1.2.7 Generativität vs. Selbstabsorption (Reifes Erwachsenenalter)

Im reiferen Erwachsenenalter entsteht nach Erikson (1973: 117f) auf Basis gelebter Intimität die Familiengründung, oder es wird eine andere Form kultiviert, Werte zu schaffen und an die kommende Generation weiterzugeben. Diese Haltung, Kinder großzuziehen oder andere Formen der **Generativität** zu entwickeln basiert laut Erikson auf einem grundlegenden Gefühl des Vertrauens. Das Gegenteil bezeichnet er als Selbstabsorption, eine Vereinsamung, in der Beziehungen nur wenig gepflegt werden.

Auch im Kontext der Arbeit hat das Konstrukt der Generativität einen wichtigen Stellenwert. Erfahrene Mitarbeitende geben ihr arbeitsbezogenes Erfahrungswissen an Kolleg*innen weiter. Oft ist das Vernetzungswissen älterer Mitarbeitender komplexer als jenes jüngerer Teamkolleg*innen, die im Gegenzuge mit neueren Ansätzen oder Technologien rascher umzugehen wissen. Der Wunsch nach Weitergabe von Wissen und Erfahrung als Teil des eigenen Selbstbildes baut auf dem zuvor etablierten Solidaritätserleben sowie dem Vertrauen in eigene Kompetenzen auf. Dies sichert im Miteinander ein fachliches Netzwerk, das der Organisation sowie allen Beteiligten zu Gute kommt. Das Gegenstück einer solchen, im Individuum als Teil der Identität entwickelten Grundhaltung stellt auch im Kontext der Arbeit die Selbstabsorption dar.

Dies kann man sich vorstellen als jemanden, der oder die selbstgenügsam an den eigenen Aufgaben arbeitet, allerdings wenig Interesse an den Themen oder Problemen der Anderen zeigt. Eine solche Haltung und Handlungsweise kann durch das langzeitliche Homeoffice verstärkt werden. In videobasierten Teammeetings hier integrativ gegenzusteuern wäre sinnvoll.

Thesen

Lust an der Weitergabe von Wissen statt Selbstbezogenheit.

Auch in der Kommunikation und Kooperation mittels Videomeetings und ergänzenden Kommunikationsmedien kann aus dem Homeoffice heraus arbeitsbezogenes Erfahrungswissen kollegial geteilt werden.

⇨ Kollegiale Unterstützung und Weiterbildung sollten führungsseitig goutiert und unterstützt werden.

⇨ Kollegiale Wissensvermittlung kostet Zeit. Je nach organisationalem Umgang mit Zeitkontingenten (Kontierung, Budgetierung) wären Möglichkeiten zu schaffen, kollegialen Austausch in der Arbeitszeit integriert zu ermöglichen.

⇨ In der videogestützten Kommunikation und Kooperation eines Teams kann Führung auch einzelne Expert*innen bitten, ihr Wissen in Präsentationsform dort einzubringen, sofern es passend scheint.

⇨ Sich im Team Gedanken zu machen, wie auch beim ortsflexiblen Arbeiten die Kompetenzentwicklung als Team weitergehen kann, während die vielen kleinen Alltagssituationen wegfallen, die sich typischerweise in der Betriebsstätte dafür ergeben, dürfte lohnend sein.

1.2.8 Integrität vs. Verzweiflung (Höheres Erwachsenenalter)

In der abschließenden Lebensphase besteht das psychosoziale Entwicklungsziel darin, seinen ganz persönlichen Lebenszyklus zu akzeptieren und anzunehmen, seinen Frieden zu machen. Dies nennt Erikson (1973: 118ff) **Integrität** oder auch Weisheit und bringt dies auch mit der Übernahme einer Führungsrolle in Verbindung. Falls dies nicht konstruktiv gelingt, spricht der Autor von Enttäuschung und Unzufriedenheit, selbst bis zu Ekel und Verzweiflung.

Für den Kontext der Arbeit könnte man hierbei an Beschäftigte kurz vor dem Abschluss ihrer aktiven Berufsphase denken; sei es als Mitarbeitende mit oder ohne Führungsverantwortung. Ein Vorruhestand oder die reguläre Berentung respektive Pensionierung: sieht ein Mensch das Ende seiner/ihrer langjährigen Berufstätigkeit ab, so stellt sich die Frage, wie diese letzte Phase gestaltet wird und wie man sich verabschiedet. Der Umgang Vorgesetzter und Kolleg*innen mit dem bevorstehenden Ausscheiden spielt dafür, wie diese Phase erlebt werden kann, eine nicht unwichtige Rolle: Wird es als wichtig erachtet, von jahrzehntelangem Erfahrungswissen etwas zu sichern? Gibt es die Möglichkeit, bspw. in einer Mentor*infunktion für das Team zu fungieren? Gibt es eine Abschiedsfeier und Dankesreden? Beobachtbar scheint diesbezüglich eine seltsame gesellschaftliche Situation – einerseits ist die Rede vom Fachkräftemangel und der Notwendigkeit einer längeren Berufstätigkeit, andererseits scheiden erfahrene Mitarbeitende nicht selten schon vor dem Rentenalter aus ihrem Beruf aus. Wie auch immer, wie jemand seinen inneren Frieden mit der Situation macht oder ob hieran innere Dramen geknüpft werden, ist eine Identitätsaufgabe mit individuellem Ausgang.

Thesen

Seinen inneren Frieden machen können.

Gegen Ende der Arbeitstätigkeit Kooperationspartner*innen und lieb gewonnene Orte oder Produkte im Kontext der Arbeit aufzusuchen, mit ihnen bewusst abzuschließen, persönlich Wichtiges auszudrücken, all dies dürfte aus dem Homeoffice heraus schwierig sein. Abseits von der Betriebsstätte könnte der Eindruck entstehen, sang- und klanglos zu verschwinden, ohne dass es jemand merkt.

Führungskräfte und Teamkolleg*innen könnten zusammen mit der ausscheidenden Personen auch mittels Videomeeting überlegen, wie die letzte Phase der Zusammenarbeit auch aus dem Homeoffice sowie in begleitenden Videokonferenzen gestaltet werden könnte, um der ausscheidenden Personen sowie anderen Teammitgliedern Gelegenheiten zur konstruktiven Gestaltschließung einzuräumen. Auch hieran bemisst sich sozial nachhaltiges Handeln – wie man sich voneinander verabschiedet! Dies setzt Signale über die Wertschätzung im Unternehmen: Verbleibende Beschäftigte nehmen sensibel wahr, wie mit ausscheidenden Kolleg*innen umgegangen wird und ziehen ihre Schlüsse.

1.2.9 Zwischenfazit

Mit dem entwicklungspsychologischen Ansatz nach Erikson kann also die psychosoziale menschliche Entwicklung (Reifungsaufgaben, Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung) und damit einhergehende Bedürfnisse sowie Dynamiken zwischen dem Innen und Außen des Menschen erhellt werden. Die letztliche Innenfundierung verschiedener Identitätsaspekte wie Selbstvertrauen, Autonomievermögen, das Vertrauen in eigene Fähigkeiten sowie in andere Menschen, das Vermögen sich anderen Menschen zu öffnen sowie Grundlagen des individuellen Vermögens, loyal und verbindlich mit anderen Menschen zu handeln wurde nachgezeichnet. Dabei zeigt sich, dass in der frühen Identitätsentwicklung des Menschen angelegte Erfahrungsbildungen das Arbeitshandeln im Hier-Und-Jetzt stark beeinflussen können.

Zudem konnte illustriert werden, dass sich für das Arbeiten im langzeitlichen Homeoffice womöglich vor allem Menschen mit einer stabilen Identität eignen, in der Autonomie, Eigenverantwortung, Werksinn sowie Solidaritätssinn stark innen fundiert ausgeprägt sind. Diesbezüglich brüchiger angelegte Identitäten könnten der Analyse zufolge unter den Arbeitsbedingungen des Homeoffice eher gefährdet sein, aus dem Kontakt ebenso wie aus dem erwarteten Leistungsspektrum zu fallen.

Es wurde deutlich, dass sich die diesbezügliche Führung auf Abstand (vgl. Kapitel 12 Remote Leadership) auf individuellere Bedarfe wird einstellen müssen, um alle Mitarbeitende angemessen mitnehmen zu können. Auch für die Kommunikation und Kooperation mittels Videomeetings konnte gezeigt werden, dass die Möglichkeit, entsprechende Medien für sich und eigene Bedürfnisse zu nutzen, womöglich identitätsbezogenen Einschränkungen unterliegen, welche in einem sozial nachhaltig angelegten Team darum so zu organisieren wären, dass das kommunikative Format den unterschiedlichen Möglichkeiten der Beteiligten Rechnung trägt und sie einbezieht.

1.3 Fünf Säulen der Identität nach Petzold

Identität, das Gefühl „Das-bin-Ich“, entsteht über Selbsterleben, im Abgleich von Selbst- und Fremdbildern sowie – wie im Abschnitt zuvor verdeutlicht – über Entwicklung. Identität ist eine stabilisierende Kraft in der Innenwelt des Menschen sowie auch wichtig für das Sozialgefüge insgesamt. Darum kommt der Identität in Krisenzeiten eine besondere Bedeutung zu.

> „Simon, 8 Jahre: Mami, ich weiß, dass ich ein ganz besonderer Mensch bin …: aber das kann ja nicht sein, das denkt ja jeder andere Mensch auch.“ Simon hat das Wesen und die Paradoxie von Identität erfasst: Wir sind einzig, fühlen uns einzig und sind doch in diesem Gefühl wieder alle gleich, zumindest ähnlich“ (Rahm et al. 1993: 148).

Der Gestaltpsychologe und Begründer der Integrativen Therapie Petzold differenziert im Rahmen seines Ansatzes fünf Lebensbereiche, in welchen Menschen ihre Identität entwickeln oder beeinträchtigt finden können. Bekannt als die **fünf Säulen der Identität**, unterstützt das Modell darin auszumachen, „wo es in der Identitätsentwicklung zu Störungen und Brüchen gekommen ist, aber auch dafür, wo es stabile, sichere Bereiche gibt, auf die [das Individuum] … zurückgreifen und sich verlassen kann“, so die Vertreterinnen der Integrativen Therapie Rahm et al. (1993[158]: 156). Diese fünf Lebensbereiche sind wie folgt differenziert: Leiblichkeit, Beziehungen, Arbeit und Leistung, materielle Situation, Werte und Normen.

Aus therapietheoretischer Sicht ist es für Menschen besonders günstig, wenn in ihrem Leben die **fünf Säulen als gleichmäßig gut gefüllt** beschrieben werden können. Besorgniserregend hingegen wäre bspw. ein Individuum, welches nur in einer der Identitätssäulen lebendige Beschreibungen liefern kann. Wer zum Beispiel alles auf die Karte resp. Säule „Arbeit“ setzt, dabei seine Sozialbeziehungen und die eigene Gesundheit stark vernachlässigt sowie im Arbeitskontext gegen eigene Werteüberzeugungen handelt, dürfte aus psychotherapeutischer Perspektive als stark gefährdet gelten, psychisch oder psychosomatisch zu erkranken.

Insofern dürfte es interessant sein, die fünf Säulen der Identität nach Petzold genauer zu beschreiben und sich zu fragen, wie sich langzeitliches Homeoffice sowie eine vor allem digital vermittelte Kommunikation und Kooperation auf die Identität im Hier-Und-Jetzt auswirken könnten.

1.3.1 Leiblichkeit und Bewegung

Die erste Säule thematisiert die Bedeutung der **Leiblichkeit** für die Identität des Menschen. Hierbei geht es darum, wie es um den körperliche Allgemeinzustand sowie das diesbezügliche Selbsterleben einer Person bestellt ist. Gibt es Erkrankungen oder altersbedingte Einschränkungen, mit denen eine Person umgehen muss? Achtet die Person besonders auf gute Ernährung und Bewegung, oder bestehen Abhängigkeiten (stoffliche, nicht-stoffliche)? Wann ist die Person angespannt, wie entspannt sie sich? Welche körperlichen Aktivitäten unterstützen sie darin?

Wie sich das Individuum hinsichtlich seiner Leiblichkeit erlebt, ist sehr individuell. Psychologisch verstanden, stellt die Leibbasis mit all ihren Funktionen inklusive Wahrnehmung, Handlung und Gedächtnis eine **zentrale Quelle des Selbsterlebens** und damit der Identität dar. Was man unmittelbar körperlich „tun“ kann, prägt das Erleben dessen, wer man „ist“. Das physische Distanzierungsgebot, welches Hintergrund des pandemiebedingt langzeitlichen Homeoffice ist, bedeutet gerade auf der leiblichen Ebene viele Einschränkungen: anderen nahe kommen, einander beiläufig

---

[158] Rahm, Dorothea; Ruhe-Hollenbach, Hannelore; Bosse, Susanne & Otte, Hilka (1993). Einführung in die Integrative Therapie: Grundlagen und Praxis. Paderborn: Jungfermann.

im Gespräch berühren, jemanden in den Arm nehmen, diese Dinge sind nur mit Angehörigen des eigenen Haushalts möglich; der soziale Radius ist massiv reduziert. Sportliche sowie kulturelle Aktivität, in denen sich das Individuum unmittelbar leiblich betätigt, beteiligt und verortet, sind eingestellt sowie mehrheitlich nurmehr für sich allein denkbar. Essen gehen und einander freundschaftlich Bekochen kommen zum Erliegen. Kocht die Person für sich und was isst sie, wann, mit wem? Allein daheim zu singen ist anders als im großen Chor, ein Konzert live zu erleben anders als am Bildschirm, die heimische Gymnastikmatte bringt andere Leiberfahrungen mit sich als ein Bewegungsprogramm in der vertrauten Sportgruppe. Es ist möglich, dass sich das Körperschema einer Person durch weniger Bewegung und andere Ernährung im langzeitlichen Homeoffice stark verändert. Dadurch dürfte auch das Selbsterleben berührt werden. Rahm et al. (ebd.: 94) schreiben:

> „Spontan aktiv zu sein, gehört zum Wesen des lebendigen Menschen. Leiblichkeit ist immer mit Bewegung verknüpft, Bewegung der Gefühle, der Gedanken, der Gliedmaßen, auch der Hormone. (…) Wir verstehen den Menschen als ein Wesen, das ‚in-Beziehung' ist, zu Dingen, zu Menschen, zu seiner Umwelt. Auch diese Vorstellung von Beziehung … schließt ja Bewegung ein."

Entsprechende **Wesensmerkmale des lebendigen Menschen** werden durch ‚physical distancing', welches sich u. a. als langzeitliches Homeoffice manifestiert, eingeschränkt und ggf. mit der Zeit auch entfremdet. Der Auffassung der Integrativen Therapie zufolge ist das Selbst nur leiblich vorstellbar; dazu Rahm et al. (ebd.): „Das ‚Leib-Selbst' ist nicht etwas anderes, kein anderes Ding, als das ‚Rollen-Selbst' oder das ‚Ich'." Der Leib ist demnach mit der Persönlichkeit des Individuums identisch und drückt diese zugleich aus. Welche Schlüsse leiten sich daraus ab? Im Homeoffice ist das Individuum physisch isoliert von anderen Menschen. Dass dies dem Schutz in der Pandemie dient, beinhaltet die Botschaft einer Gefahr, die man für andere darstelle, und zudem die einer Gefahr, die andere für einen selbst bedeuten können. Beide Informationen irritieren auf Dauer die Leib-Selbst-Wahrnehmung des gesunden Menschen – soll man sich so Für-Wahr nehmen? Wie wirkt sich dies auf Dauer auf das Selbstbild aus? Und welche Haltung anderen Menschen gegenüber übt man in der monatelangen Distanzwahrung ein?

Begünstigen langzeitliches Homeoffice mit rein videovermittelter Kommunikation und Kooperation ein (ungünstig) **verändertes Selbst-Empfinden**? Dies kann mithilfe des folgenden Zitats diskutiert werden:

> „Im Laufe unserer … Entwicklung werden unsere Handlungen und unsere Bewegungen im Raum immer stiller, immer weniger dinglich. Dies geschieht vor allem im Laufe der Sprachentwicklung. Bewegungen werden durch die Sprache symbolisiert. Die Sprechhandlung wird noch stiller, wenn sie zum Gedanken wird: wir bewegen dann nicht mehr reale Dinge in einem realen Raum, sondern bewegen nur noch Begriffe im Vorstellungsraum. Der Übergang von leiblich-konkreten zu symbolischen Bewegungen erweitert unseren Spielraum ins nahezu Unermessliche (Phantasie). Gleichzeitig lockern wir damit den konkret sinnlichen Bezug zur Welt: das konkrete Anfühlen wird zum Gefühl. (Rahm et al. 1993: 95)

Bewegung geht demnach der Sprache und Sprache dem Gedanken voraus. In diesem Lichte wäre womöglich das langzeitliche Homeoffice mit videovermittelter Kommunikation ein nächster Schritt in die Verinnerlichung und in den Vorstellungsraum? Zugleich wird womöglich mit langzeitlich digitaler Kommunikation und Kooperation allerdings auch der **sinnlich-konkrete Bezug zur Welt weiter gelockert**, aus konkretem Anfühlen wird bloße Vorstellung. Ist die **innere Repräsentanz der kollegialen Begegnung** hinreichend gefestigt, so wäre wahrscheinlich, dass diese Vorstellung auch auf Abstand trägt – zumindest für eine Weile. Eine diesbezügliche Tragfähigkeit im identitätsstiftenden, leiblich „wahr"haftigen Sinne wäre hier zu bemessen am sub-

jektiven Gefühl der sozialen Verbindung und Verbindlichkeit sowie einer emphatischen Einfühlung auch auf Abstand.

Thesen
Leiblichkeit

Durch ‚physical distancing' und langzeitliches Homeoffice können sich viele der leiblich relevanten Aspekte für das Selbsterleben des Menschen verändern:

Das individuelle Bewegungsverhalten kann sich zum Besseren (regelmäßige bewegte Pausen) oder zum Schlechteren (sportliche Aktivitäten kommen zum Erliegen) verändern.

Das individuelle Ernährungsverhalten kann sich in gesündere oder ungesündere Bahnen entwickeln, individuell unterschiedlich und auch abhängig von der Haushaltssituation und diesbezüglichen Wertehaltungen.

Auch das In-Beziehung-Treten von Menschen wird durch die Einschränkungen berührt, miteinander aktiv zu werden geschieht nicht mehr ungeplant-spontan, und auch geplante Aktivitäten werden durch die Einschränkungen gedämpft.

Ebenso muss das räumliche Selbsterleben als eingeschränkt gelten: viele Bereiche des öffentlichen Raumes sowie der Zugang zu privaten Räumen sind reduziert.

Da aus der Bewegung im Raum sowie mit Anderen eine Bewegung der Gefühle und Gedanken des Menschen resultieren, darf auch eine Einschränkung der Gefühls- und Gedankenwelt des Individuums angenommen werden. Wer nichts erlebt, er-lebt (sich und andere) auch nicht.

Weil zwischenmenschlicher Austausch in großen Teilen auf dem Erzählen von Erlebnissen basiert, aber die leiblichen Einschränkungen zur Erlebnisarmut beitragen, darf auch der zwischenmenschliche Austausch auf Dauer als reduziert gelten: Worüber sprechen, wenn nichts erlebt wird?

Kompensatorisch werden Süchte wahrscheinlicher: Koffein/Teein, Medikamente, Nikotin, Alkohol, Essen, Süßigkeiten, Arbeitssucht, usw., um sich körperlich zu spüren, ein leibliches Erleben hervorzurufen, der faktischen Reizarmut entgegen zu wirken.

Wer über konstruktive Ressourcen verfügt, sich leiblich gut zu versorgen, dürfte im Vorteil sein. Hier könnte gedacht werden an: Partnerschaft und Familie (soziale Ansprache, Körperkontakt), gemeinsame Malzeiten (zusammen kochen, gesund essen), private Freiflächen (draußen sein, gärtnern), Sport, Hobbies, Musikalität (Hausmusik), Haustiere (Körperkontakt, Tier ausführen, andere Halter treffen), etc.

Eingangs wurde eingeführt, dass die Leibbasis mit all ihren Funktionen inklusive Wahrnehmung, Handlung und Gedächtnis eine zentrale Quelle des Selbsterlebens und damit der Identität darstellt. Was man unmittelbar körperlich „tut", prägt das Erleben dessen, wer man „ist". Es wurde deutlich, wie stark spontane Aktivität und unmittelbar-leibliches Erleben im Kontext mit anderen eingeschränkt ist. So kann gefolgert werden, dass die Identitätssäule der Leiblichkeit durch langzeitliches Homeoffice sowie die Begrenzung der zwischenmenschlichen Kommunikation und Kooperation auf digital vermittelte Medien stark verändert und vermutlich auf Dauer gestört werden kann. Sehr **zentrale Aspekte des Selbsterlebens** sind durch pandemiebedingte Regelungen **drastisch eingeschränkt**. Auch langzeitliches Homeoffice und eine auf videobasierte Kommunikation beschränkte Kooperationsformen reduzieren drastisch die typischen Quellen des leiblichen Selbsterlebens.

1.3.2 Beziehungen und soziale Netzwerke

Die zweite Säule der Identität entsprechend dem Modell nach Petzold betrifft **Beziehungen** bzw. das **soziale Netzwerk**, in welchem ein Mensch sich eingebunden findet. Aspekte davon klingen bei den Überlegungen zu konstruktiven Ressourcen zuvor schon mit an. Rahm et al. (1993: 465) fragen für diesen identitätsstiftenden Lebensbereich danach, welche Stellung eine Person in ihrer Familie einnimmt, ob tragende Freundschaften bestehen und in welchen Rollen die Person sich erlebt. Wie gestaltet die Person Beziehungen, wie löst sie Konflikte, wer ist ihr besonders wichtig und wie zufrieden ist sie mit ihren diesbezüglichen Antworten (ebd.)? Für das langzeitliche Homeoffice wertvoll ist auch die Frage, wie verfügbar nahestehende Menschen im Falle einer Krise sind (ebd.). Diese Fragen sind für Beziehungen im Privat- sowie im Arbeitsleben passend.

Beziehungen und soziale Netzwerke betreffen die **Lebenswelt** des Menschen, welche zur **Strukturbildung des Selbst** erheblich beiträgt. Für Erwachsene ist ihre Arbeit maßgeblich; sie verleben die überwiegende Zeit des Tages im Arbeitskontext. Das hohe Ausmaß der Bedeutung des sozialen Kontextes bringen Rahm et al. (ebd.: 113) wie folgt auf den Punkt: „Die Persönlichkeit ‚ist' ihre integrierten Umweltbeziehungen." Das innenfundierte Erleben und Verhalten ist den Autorinnen zufolge geprägt durch soziale Selbstverständlichkeiten, die in Kultur, Zeit, Sprachen usw. eingebettet vielschichtig vermittelt werden (ebd.). Berufssozialisation hat einen entsprechend manifesten Einfluss. Das soziale Leben spielt sich, wie die Autorinnen ausführen, stets szenisch ab:

> „… individuelle Interaktionen kann man verstehen als Szenen auf der Bühne der Lebenswelt, in der ein großer Teil unserer Rollen vorgeschrieben ist. Diese Szenen werden vom Individuum aufgenommen und gespeichert im Sinne von Strukturbildung. Das ist die Essenz von Sozialisation: die Internalisierung von Szenen und Szenengeschichten, von Rollen für Konfigurationen, von Stücken und Scripts, die ich mit anderen teile." (Rahm et al. 1993: 114f)

Was folgert daraus, wenn zusammenarbeitende Menschen einander über viele Monate hinweg kaum mehr persönlich begegnen, sich in definierten Videomeetings treffen und sich entsprechend die erlebte Szenenvielfalt im Miteinander – verglichen mit dem Berufsalltag in der Betriebsstätte - stark reduziert? Was macht es, wenn kaum mehr Szenen geteilt werden?

Thesen

Beziehungen

Die innere Strukturation des Selbst erhält im langzeitlichen Homeoffice auch bei Videomeetings insgesamt weit weniger Anhaltspunkte, die Identität Beschäftigter kann darum diffuser oder brüchig werden.

In diesem Lichte wird die Situation von Berufseinsteiger*innen als besonders schwierig verstehbar. Diese haben noch keine Scripts in erlebten Szenen mit Kolleg*innen und Vorgesetzten verinnerlichen können, auf die sie für eine rollenbezogene Identitätsbildung ohne direkte Kontakte zurückgreifen könnten.

Für ein psychologisches Verständnis der Umwelt-Individuum-Verschränkung schlagen die Autorinnen (ebd.: 115) den **Begriff des „sozialen Atoms"** vor: „Das Individuum wird sich dabei vorgestellt als Atomkern, um den seine Mitmenschen als Elektronen auf den verschiedenen Schalen kreisen, also in verschiedenen Distanzen. (…) Ein Atom ist eine Einheit, nur durch Zerstörung zu trennen." Das Beziehungsgeflecht ist demnach, aus Sicht des/der Einzelnen, jeweils um sie oder ihn herum etwas, auf das gebaut, sich bezogen, zurückgegriffen und in dem sich orientiert wird. Bricht es

zusammen, hat dies auf die Psyche eine zerstörerische Wirkung. Dies gilt auch bezüglich des arbeitsbezogenen Netzwerks an Beziehungen, welches von Beschäftigten teilweise über ein ganzes Berufsleben hinweg kultiviert wird. Insofern haben die Beziehungen des Menschen – sowohl private als auch arbeitsbezogene – einen erheblichen Einfluss auf die Identität, das psychisch wichtige Wer-Bin-Ich-Gefühl sowie das psychische Wohl von Menschen.

Thesen

Ist das arbeitsbezogene Beziehungsnetzwerk weniger erkennbar und/verfügbar, kommt es wiederum auf das Vermögen der Person an, eine „innere Repräsentanz" ihres Kooperations-Netzwerks aufrecht zu erhalten sowie die Beziehungspflege auch auf Abstand zu bewerkstelligen.

Während in der Betriebsstätte zufällige Begegnungen (auf dem Flur, in der Kantine, etc.) vielfach zur Beziehungspflege dienen, müssen bei langzeitlichem Homeoffice bewusste Formen der Netzwerkpflege entwickelt werden, damit das Netz nicht löcherig wird. Schwieriger dürfte es sein, wenn gewachsene Netzwerkpartnerschaften enden (berufliches Ausscheiden) und zur Nachfolgeperson neu Beziehungen aufzubauen sind.

Bei langzeitlichem ‚pysical distancing' leiden auch private Beziehungen, Freundschaften müssen auf Abstand gepflegt werden, Freizeitgruppen verlieren ihre Kohäsion oder lösen sich gar auf. Der verlässliche Kern sozialer Anteilhabe im Arbeitskontext wird dann ggf. noch wichtiger für das Wohlbefinden; vor allem für allein lebende[159] Arbeitnehmer*innen.

Rahm et al. (ebd.) betonen, dass Menschen je nach ihren sozialen Beziehungen „andere" sind:

> „Ein Mensch bleibt nicht derselbe, er funktioniert anders, je nachdem, wie viele und welche sozialen Beziehungen er hat, wie nah ihm diese Menschen sind, wie zuverlässig und wie anregend oder abgestumpft die Beziehungen sind, wie eng oder weit sein sozialer Raum ist."

Auch **Verluste** und andere einschneidende Erlebnisse können eine Person insofern erheblich verändern, bspw. wenn ihr Nähe-Bereich sich durch äußere Umstände stark verändert. Für erwachsene Arbeit in Vollerwerb bestehen oft zentrale Sozialbeziehungen im Arbeitskontext.

Thesen

Das seit Anfang 2020 für viele Beschäftigte langzeitlich verordnete Homeoffice veränderte die Art und Weise des Miteinanders unter Kolleg*innen sowie mit Führung und weiteren arbeitsbezogenen Kooperationspartner*innen.

---

[159] Statista 2021 dazu: „Laut der Verbrauchs- und Medienanalyse waren in Deutschland im Jahr 2020 rund 42,4 Prozent der Singles bis 49 Jahre Frauen. Folglich waren rund 57,6 Prozent der Singles in dieser Altersgruppe männlich. Die Geschlechterverteilung der Singles jeglicher Altersklassen war identisch mit der Verteilung in der Gesamtbevölkerung: Rund 49,3 Prozent der Bevölkerung waren Männer und rund 50,7 Prozent der Deutschen waren weiblich. Im Jahr 2020 lebten in Deutschland rund 21,97 Millionen Personen, die Single waren. Der Begriff Single schließt laut der Quelle alle Personen ein, die ledig sind und allein leben." (…) „Laut der Verbrauchs- und Medienanalyse hatten rund 26,2 Prozent der Singles ein Nettoeinkommen von 1.000 Euro bis 1.500 Euro pro Monat zur Verfügung. In der deutschen Bevölkerung lag der Anteil bei rund 20,8 Prozent." Zugriff 11 März 2021: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/286810/umfrage/umfrage-in-deutschland-zur-anzahl-der-singles-nach-geschlecht/

- Fortsetzung -

Wenn man nicht in der Betriebsstätte, sondern Zuhause arbeitet, verändert sich der soziale Raum, der das Individuum prägt. Es wird dadurch ein stückweit ein*e Andere*r. Einflüsse des privaten Umfelds gewinnen ggf. an Einfluss, während sich die Prägung durch die Organisation abschwächen kann. Inwiefern dies der Person bewusst und/oder auch nach außen sichtbar wird, dürfte individuell und situativ spezifisch sein.

Diesbezügliche Veränderungen können in der Kooperation irritieren, wenn ein Gegenüber mit einem bestimmten Habitus bekannt ist, der sich bei langzeitlichem Homeoffice verändert. Ggf. sagt eine bisher zurückhaltende Person ohne die gefühlten Restriktionen des sozialen Kontextes der Betriebsstätte eher ihre Meinung. Ggf. auch hält sich ohne die Möglichkeiten einer kommunikativen Rückkopplung mit Anderen jemand mehr zurück, sich einzubringen.

These

Führungskräfte, die die Teamkohäsion in der Führung auf Abstand pflegen möchten, könnten von einem Verständnis der Verflechtungen von Identität und Arbeit profitieren (vgl. auch Kapitel 9 und 10 Gruppendynamik, Kapitel 12 Remote Leadership).

Auch das gesellschaftlich-rahmende Erlebnis der Pandemie kann von Einzelnen hinsichtlich ihrer Identitätssäule der Sozialbeziehungen einschneidend erlebt werden, da sich mit dem ‚physical distancing' ihr persönlicher Nähe-Bereich stark verändert. Was Menschen selbst wählen, ist im Erleben das eine – was ihnen verwehrt wird, etwas ganz anderes: Wer „darf" in der Betriebsstätte arbeiten, wer „darf" im Homeoffice bleiben? Diesbezüglich aufscheinende **Probleme mit Neid unter Kolleg*innen** beschreiben Eilers et al. (2021[160]: 17) in der aktuellen Hays-Studie zum Thema New Work. Ging bisher jemand jede Mittagspause mit Kolleg*innen spazieren und tauschte sich aus, so wird der Beziehungsverlust wohl schmerzlicher erlebt werden als von jemandem, der/die sich angewöhnt hat, die Mittagspause durchzuarbeiten und nebenher einen Snack zu essen. Auch insofern „erstreckt die Person sich über soziale Räume (Beziehungsfelder)", wie Rahm et al. (ebd.: 215) es nennen.

These

Langzeitliches Homeoffice wirkt sich begrenzend auf berufliche Sozialbeziehung aus und kann somit den Nähe-Bereich Einzelner beeinträchtigen. In Kooperationsbeziehungen auf Abstand wäre darum auch für Gesundheit und Wohlbefinden die bewusste Pflege von Arbeitsbeziehung via Videomeetings (einander sehen) anzuraten; auch über den direkten Teamkooperationszusammenhang hinaus.

Beschäftigte sollten ein Mitspracherecht eingeräumt bekommen, sofern dies möglich ist, wenn es um die Frage der Berufsausübung in Betriebsstätte oder Homeoffice geht.

Für einige Tätigkeiten ist dies nicht möglich. Um Missgunst zu reduzieren, sollte leitungsseitig die Kommunikation darüber in der Organisation achtsam und positiv gestaltet werden.

[160] Der Hays-Studie 2021 zufolge wird diesbezüglicher Neid zu einem Problem in vielen Organisationen; vgl. Eilers, Silke; Rump, Jutta; Schabel, Frank & Möckel, Kathrin (2021). HR-Report 2021 Schwerpunkt New Work. Hays AG und das Institut für Beschäftigung und Employability IBE, S. 17. Zugriff 11 März 2021: https://www.hays.de/lp/hr-report

Des Weiteren zu bedenken ist, dass Beziehungen und soziale Netzwerke im Arbeitskontext auf **Rollen** basieren, die Menschen dort innehaben resp. einnehmen. Rollen wirken identitätsstützend, denn sie weisen Bedeutungen und Beziehungen zu. „Rollen stellen eine erste Orientierung im Beziehungsgeschehen zwischen Personen dar. Sie definieren damit auch den Sinn der Situation“, erläutern Rahm et al. (1993: 128). Ihnen zufolge sind im Rollenbegriff die sozialen Erwartungen von außen ebenso aufgehoben wie die individuellen Vorstellungen darüber, so dass sich in sozialen Situationen stets eine Mischungen von beidem realisiere (ebd.: 129).

Der Rollenaspekt ist, so die Autorinnen weiter, „immer bezogen auf mindestens eine Partnerrolle“ (ebd.); ein Gedanke mit weitreichenden Implikationen für langzeitliches Homeoffice: Es wird demnach (ebd.) schwieriger, die **eigene Rolle ohne den Komplementärpart** aufrecht zu erhalten. Ggf. ist sie entsprechend so zu modifizieren, dass sie ohne vorhandene Partner*innen auskommen kann, oder es sind „Ersatzobjekte“ zu suchen, die „wesentliche Aspekte der Komplementärrolle verkörpern“ (ebd.) können. Ist das Fehlen des beiläufigen Austauschs und Schäkerns mit Kolleg*innen ein Grund, warum seit 2020 in mehr Haushalten Haustiere[161] zu finden sind? Vieles spricht aus identitätstheoretischer Sicht dafür, denn vor allem Alleinstehende können im Homeoffice einsam sein. Das Haustier verspricht Wahrgenommen-Werden und Ansprache, leibliches Erleben (kuscheln, spielen), oft auch Überraschungen, es strukturiert den Tag durch spezifische Aufgaben (füttern, spielen, spazieren gehen, ggf. Fellpflege). Haustiere können fithalten und die Gesunderhaltung unterstützen, wie aus der Seniorenforschung bekannt ist (vgl. Böhm & Freitag 2016[162]).

These

Im langzeitlichen Homeoffice kann die Wahrnehmung von Komplementärrollen, an welchen man sich über die eigene Rolle im Beziehungsmiteinander konstellieren, ausrichten, schärfen, korrigieren und entwickeln kann, geschwächt sein. Das arbeitsbezogene Identitätserleben kann dadurch diffus werden.

Soziale Nähe in Arbeitskontakten neben den sachbezogenen Begegnungsanlässen bewusst und aktiv zu pflegen (zu telefonieren, sich im Videomeeting zu treffen), während sie zuvor ganz selbstverständlich im Arbeitsalltag verfügbar war, muss erst neu eingeübt werden – sich den Mangel bewusst zu machen ist ein erster Schritt dorthin.

[161] Statista zufolge gibt es in Deutschland 34,3 Mio. Haustiere, davon 14m7 Mio. Katzen sowie 10.1 Mio Hunde. Zugriff 12. März 2021: https://de.statista.com/themen/174/haustiere/
Statistisches Bundesamt Destatis (2021). Rekordeinnahmen: 331 Mio. aus Hundesteuer in den ersten drei Quartalen 2020. Zugriff 12 März 2021: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2021/PD21_05_p002.html
Pieper, Oliver (2021). Corona – die Deutsche kommen auf den Hund. Pieper schreibt am 22.1.2021 in Made for Minds: „Schon vor Beginn der Pandemie lebte in jedem vierten deutschen Haushalt eine Katze, in jedem fünften ein Hund. Jetzt, in Zeiten von Kontakt- und Ausgangsbeschränkungen, Einsamkeit und vielen Menschen mit sehr viel Zeit schießen die Anfragen massiv in die Höhe. Nach Angaben des Verbands für das deutsche Hundewesen (VDH) sind im Jahr 2020 rund 20 Prozent mehr Hunde gekauft worden als in den Jahren davor. (…) In den Tierheimen geht die Angst um vor einer ganz besonderen Corona-Welle: dass viele Tiere bei ihnen landen, wenn die Pandemie irgendwann mal vorbei ist und die Menschen ihres neu entdeckten Hobbys überdrüssig sind. Zugriff 12 März 2021: https://www.dw.com/de/corona-die-deutschen-kommen-auf-den-hund/a-56306446

[162] Böhm, Marie S. C. & Freitag, Simone (2016). Untersuchung zum Zusammenhang zwischen Heimtierbesitz und menschlicher Gesundheit bei älteren Personen in Deutschland. SOEP — The German Socio-Economic Panel study at DIW Berlin 282-2016. Zugriff 12 März 2021: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.530421.de/diw_sp0828.pdf

- Fortsetzung -

Die Anschaffung eines Haustiers in Zeiten langzeitlichen Homeoffices kann auf Bedürfnisse nach einem verfügbaren Gegenüber verweisen. Das entsprechende Bedürfnis zu reflektieren kann dazu beitragen, sich bewusst zu machen, was einem im digital vermittelten Arbeitsalltag fehlt.

Ein Haustier mag an sich eine charmante Idee sein, als „Ersatz" würde das Tier jedoch projektiv mit Bedürfnissen aufgeladen, die es nicht wirklich wird befriedigen können (Instrumentalisierung). Das kann/sollte es nicht sein – für den Menschen und für sein Tier.

Ein letzter Aspekt, der in Hinblick auf Beziehung und soziale Netzwerke für die Identität eine wichtige Rolle spielt und hier einbezogen werden soll, betrifft das Thema der **sozialen Atmosphäre(n)**. Diese beschreiben Rahm et al. (1993: 130) als das,

> „… was als Gestimmtheit über dem Ganzen liegt, durch alles hindurch geht und von uns gleichsam wie mit einem siebten Sinn erfasst wird. Verstehen und erklären kann man eine Atmosphäre kaum. Eine gute Regisseur*in oder Schauspieler*in kann sie erzeugen, eine gute Zuschauer*in sie aufnehmen. Atmosphärisches Erfassen ist nicht an einzelne Sinne gebunden, man kann Atmosphären nicht sehen, hören usw., man kann sie nur syn-ästhetisch wahrnehmen … es handelt sich um Feinstwahrnehmungen, … die wir uns im Allgemeinen gar nicht bewusst machen."

Die Autorinnen verstehen diesen menschlichen Sinn für soziale Atmosphäre als **Teil des vorsprachlichen Verstehens** (mit Verweis auf Stern 1985[163], bspw. das „attunement" zwischen Mutter und Kind). Es handelt sich um eine Ko-Respondenz zwischen Mensch und Umfeld bei guter Eingestimmtheit auf die Umgebung. Rahm et al. (1993: 131) verstehen diesen Aspekt der Resonanz von Umwelt und Individuum als eine Kommunikation „weil sich hier ein psychognomischer Kontakt zur Welt zeigt: Die Welt … wird erlebt wie ein ‚Wesen'. Diese Art des Austausches geht nahtlos in den spontanen Kontakt zu Menschen über, dem unmittelbaren Angemutet-Werden" (ebd.).

These

Das langzeitliche Homeoffice entfremdet das Individuum ein stückweit von seinen Weltbeziehungen, weil sich soziale Atmosphäre im digitalen Raum sehr reduziert erleben lässt. Ein sehr grundsätzlicher Sinn des Menschen für seine Gefühle des Dabei-Seins und der Chemie zwischen Personen ist hierin vermindert verfügbar (vgl. auch Rosa 2016[164]).

Sollte diese These sich als richtig erweisen, so beraubt dieses **Abschneiden des atmosphärischen Erfassens** durch ‚physical distancing' sowie Homeoffice das Individuum eines weiteren, wichtigen Parameters seines Sich-In-Der-Welt-Erlebens (vgl. auch Kapitel 9 und 10 Gruppendynamik). Mit Schmitz (1989[165]) verstehen Rahm et al. (1993: 131) entsprechende Prozesse als „Einleibung, als angeborene Fähigkeit des Leibes, sich über seine Grenzen hinaus zu erweitern und den anderen in die Vorgänge der eigenen Leiblichkeit mit einzubeziehen, bzw. in denen des anderen mitaufzugehen" (ebd.). Schmitz zufolge sind insofern Gefühle oft etwas Überindividuelles, Resonantes. Die leibliche Identifikation, die sich vielfältig zugleich unbewusst

[163] Stern, Daniel (1985). The Interpersonal world of the infant. Basic Books, New York.
[164] Rosa, Hartmut (2016). Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
[165] Schmitz, Hermann (1989). Leib und Gefühl. Paderborn: Jungfermann.

(in Empathie[166]) sowie bewusst (beim miteinander Tanzen, Singen, Lachen, Streiten) vollzieht, **verlebendigt** das Individuum in und durch die Kontakte mit anderen. Hierin wird die Verbindung der Identitätssäulen Beziehung und Leiblichkeit augenfällig.

Thesen

Beziehung, Leiblichkeit und Selbsterleben können durch Mangel an Resonanzerfahrungen „vage“ werden. Hier dürften Menschen sich, auch unerwartet, neu kennen lernen, weil entsprechende Deprivationen in der Biographie bisher nicht vorkamen.

Ob und wie Individuen individuell damit zurechtkommen und/oder sich auch Resonanzerfahrungen aktiv verschaffen, hängt vom Einzelnen und diesbezüglichen Ressourcen ab (Familie, Freunde, Musik, Sport, usw.).

Teamleitungen sollten bewusst in Videomeetings nicht nur Inhalte verhandeln (auch das erzeugt eine Atmosphäre und Botschaft), sondern bewusst Zeit und Interesse investieren, um ein atmosphärisches Erleben des zwischenmenschlichen Miteinanders zu ermöglichen.

1.3.3 Arbeit und Leistung

In der heutigen **Arbeitsgesellschaft**[167] verbringen erwachsene Menschen die meiste Zeit ihres wachen Daseins im Erwerbsleben; ihr Beruf wird zu einem prägenden sozialen Mittelpunkt der Erfahrungsbildung. Die schwedischen Arbeitsforscher Kjellström, Hakansta & Hogstedt (2007[168], S. 14) schreiben entsprechend: „The workplace is the most important environment for most people’s health, whether it is a home, office, factory or forest.” Man könnte dem hinzufügen: Arbeit ist nicht nur für ihre Gesundheit der prägendste Faktor, sondern ebenfalls für die Identitätsbildung. Sie erlaubt es, unterschiedliche Bedürfnisse des Menschen zu befriedigen (vgl. auch Abschnitt 1.1.3). Neben Erwerbsarbeit ist hierzu aus therapietheoretischer Perspektive zunächst auch an andere Formen der Arbeit neben der Erwerbsarbeit zu denken, wie bspw. Hausarbeit, Care-Arbeit, Gartenarbeit, Ehrenamt, Kunstausübung, usw., überall wo **produktive Arbeit und Leistung im Leben** des Individuums stattfinden und es hierüber Selbstbestätigung sowie Anerkennung durch Andere zu erfahren. Für das Erkenntnisinteresse in diesem Text wird v. a. in Hinblick auf Erwerbsarbeit – Arbeit gegen Geld - diskutiert.

Thesen
Arbeit und Leistung

Geht es hier primär zwar um Erwerbsarbeit aus dem Homeoffice heraus, so ist doch die örtliche Zusammenlegung von Privatem und Arbeit zu reflektieren: auch im Privaten bestehen Arbeitsaufgaben, um alles am Laufen zu halten. Entsprechend sind Beschäftigte im Homeoffice auf ihr Vermögen zu einem gangbaren Work-Life-Blending[169] angewiesen.

---

[166] Anmerkung; Spiegelneuronen, welche einen physiologischen Aspekt der Empathie darstellen, wurden erst nach dem Milenium entdeckt. Vgl. dazu: Rizzolatti, Giacomo & Sinigaglia, Corrado (2008). Empathie und Spiegelneurone: Die biologische Basis des Mitgefühls. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
[167] Ursprung des Begriffs: Arendt, Hannah (1960). Vita activa oder Vom tätigen Leben. Stuttgart: Kohlhammer.
[168] Kjellström, Tord; Hakansta, Carin & Hogstedt, Christer (2007). Globalisation and public health – overview and a Swedish perspective. In: Scandinavian Journal of Public Health, Vol. 35 (5), 2-68.
[169] Illingworth, Bob (2004). Trust and technology: work-life-blending at Unisys. In Strategic HR Review Nov 2004, 4(1): 8-9.

- Fortsetzung -

Denkbar wäre, eine Personalentwicklungsmaßnahme zur Unterstützung des individuellen Work-Life-Blending anzubieten.

Mit der dritten Identitätssäule wird entsprechend die Bedeutung von **Arbeit und Leistung** für den Menschen thematisiert. Dabei geht es bspw. darum, welche Beziehung das Individuum biographisch zur eigenen Leistung hat entwickeln können. Rahm et al. (1993: 156) fragen exemplarisch: "Bin ich das geworden, was ich wollte? Macht meine Arbeit mir Freude? Wie leistungsfähig fühle ich mich insgesamt? Wieviel Sicherheit und Unsicherheit gewinne ich durch Leistung [generell]?" Oft sind es Einflüsse aus Familie und Freundeskreis, die die Berufswahl beeinflussen – ggf. erfüllt jemand die Wünsche der Eltern und findet später heraus, dass eigene Neigungen ganz anders gelagert sind, usw.. Die genannten Fragen verweisen zudem auf Zusammenhänge zwischen Leistung und physischer Leistungsfähigkeit (oder deren Einschränkung) sowie auf die Antriebsmotivation (vgl. Ansatz von McClelland[170] in Kapitel 11 Macht und Einfluss).

Als zentral für Gesundheit und Wohlbefinden stellt sich neben den biographischen Folgen die Situation im Hier-Und-Jetzt dar. Wie zufrieden und sozial eingebettet erlebt sich das Individuum in der aktuellen Arbeitssituation? Es wird in mehreren Kapiteln dieses Berichts durch Empirie gestützt aufgezeigt, dass **gute Sozialität die Gesundheit stärkt**, während ein sozial belastetes bzw. belastendes Klima das Wohlbefinden des Menschen in der Regel beeinträchtigt. Soziale Unterstützung hilft entsprechend, dass Menschen starken Belastungen standhalten können. Belastung wird dann zu Überlastung, wenn der soziale Rückhalt entzogen wird. Das Bewältigen der Situation (Coping) klappt dann psychisch nicht mehr. Die Arbeitsforschung ist voll von entsprechenden Belegen (exemplarisch: Neuberger 1999[171]; Arentewicz & Fleissner 2003[172]; Ulrich 2008[173]; Fischer & Riedesser 2009[174], Bergner 2016[175]) über die arbeitsbezogene, anschlussbedürftige Leib-Seele-Verbindung.

Thesen

Soziale Unterstützung im Kontext der Arbeit hat eine stark protektive Wirkung für Gesundheit und Wohlbefinden. Diese solle auch und gerade bei langzeitlichem Homeoffice gepflegt werden.

Dafür ist es wichtig, als Gruppenleitung die Unterstützungsfunktion der Führungsrolle beim Führen auf Abstand authentisch wahrnehmbar zu machen.

Auch dürfte es wertvoll sein, untereinander im Team sowie mit Kooperationspartner*innen soziale Unterstützung als generelles Element der Teamkultur zu etablieren; d.h. Kooperation (statt Konkurrenz) zu fördern.

[170] McCelland, David C. (2009). Human Motivation. Original 1987. Cambridge University Press.
[171] Neuberger, Oswald (1999). Mobbing – übel mitspielen in Organisationen. 3. Erweit. Aufl. München: Rainer Hampp Verlag.
[172] Arentewicz, Gerd & Fleissner, Alfred (2003). Arbeitsplatzkonflikte. Frankfurt am Main: Peter Lang.
[173] Ulrich, Eberhardt (2008). Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. In Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (Hrsg.), Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland. Reihe „Psychologie Gesellschaft Politik". Berlin: BDP, 8-15.
[174] Fischer, Gottfried & Riedesser, Peter (2009). Lehrbuch der Psychotraumatologie. 4. Aufl.. München: Reinhardt UTB.
[175] Bergner, Thomas (2016). Burnout-Prävention. Stuttgart: Schattauer.

Menschen sind, was Arbeit und Leistung betrifft, individuell unterschiedlich hinsichtlich ihrer Interessen, Fähigkeiten sowie Antriebsmotive. Auch das konstituiert einen Teil ihrer Identität. Grundlagen hierfür wurden in Abschnitt 1.2 entlang des Entwicklungsansatzes nach Erikson diskutiert. In allen Stufen der physio-sozio-psychologischen Identitätsentwicklung sind demnach auch leistungsrelevante Erfahrungsbildungen Teil der Ontogenese des Individuums. Erfahrungen und deren Verarbeitung bezüglich Er- und Entmutigung, Anerkennung, Ehrgeiz und Konkurrenz tragen laut Rahm et al. (1993: 466) zur spezifisch-individuellen Reaktionsbildung bei, welche bei langzeitlichem Homeoffice entsprechend unterschiedlich ausfallen kann: Während einige Beschäftigte sich gut selbst strukturieren, geraten andere diesbezüglich ins Schwimmen. Während einige Vertrauen haben, befürchten andere, dass in ihrer Abwesenheit von der Betriebsstätte hinter ihrem Rücken Fakten geschaffen werden könnten, usw. Ein **individualisierter Führungsansatz** dürfte angemessen sein, Einzelne „abzuholen“ und, wo angezeigt, zu mehr Autonomie im Arbeitshandeln hinzuleiten (vgl. dazu Kapitel 9 Gruppendynamik aus Führungsperspektive, 12 Remote Leadership). Hierzu bedarf es des Vertrauens in der Führungsbeziehung sowie im Team (vgl. Kapitel 8 Vertrauen).

These

Ein auf Beschäftigte individuell angepasstes Führungsverhalten für langzeitliches Homeoffice im Sinne des Coachings sowie letztlich des Psychologischen Empowerment unterstützen darin, die Identitätssäule bezüglich Arbeit und Leistung zu stärken. Wer sich in seiner/ihrer Arbeit als wertvoll und produktiv erleben kann, dessen/deren Selbsterleben wird in der Regel positiv unterfüttert.

Anerkennung und sozialer Rückhalt sind zudem für das Individuum wichtig, um die arbeitsbezogene Identitätssäule zu stabilisieren. Hierzu ist Vertrauen in Führung sowie zwischen Teammitgliedern wichtig.

Nach Rahm et al. kann die arbeits- und leistungsbezogene Identitätssäule geschwächt werden, wenn die **beruflichen Perspektiven unklar** oder bedroht sind. Im Lichte der Pandemie, die für die Mehrzahl der Beschäftigten den Grund Nummer Eins für langzeitliches Homeoffice ab 2020 darstellen dürfte, könnte ihre sichere weitere Beschäftigung für nicht wenige Arbeitnehmer*innen als fraglich gelten. „Mit einem erwarteten Rückgang des Bruttoinlands-produkts um 6,3 % steht der Bundesrepublik die schwerste Rezession seit ihrem Bestehen bevor“, stellt Wirtschaftsminister Altmayer in einem Bericht der Bundesregierung (2020[176]: 11) fest. Von Kündigungen besonders betroffen sein würden demnach Minijobs, das Gastgewerbe und weitere Branchen, im Bericht heißt es:

> „Insgesamt rechnet die Bundesregierung im laufenden Jahr mit einem *Rückgang der Erwerbstätigkeit um 370 Tausend Personen*, wobei kurz-fristig angelegte Beschäftigungsverhältnisse und Minijobs vom Rückgang überproportional betroffen sind. Dabei wird es deutliche Unterschiede zwischen den Wirtschaftsbereichen geben: Besonders betroffen sind das Gastgewerbe, der Handel sowie die Unternehmensdienstleistungen, zu denen auch die Arbeitnehmerüberlassung gehört“ (ebd.: 14).

[176] Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020). Schlaglichter. Schwere Rezession durch die Corona-Pandemie. Bundesminister Peter Altmaier stellt die aktuelle Frühjahrsprojektion der Bundesregierung vor, 10-17. Zugriff 15 März 2021: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/Monatsbericht/Monatsbericht-Themen/2020-05-schwere-rezession-durch-die-corona-pandemie.pdf?__blob=publicationFile&v=10

In einer Pressemitteilung des Bundesministerium für Wirtschaft und Energie vom Januar 2021[177] hingegen wird der Arbeitsmarkt als robust bezeichnet, wenngleich die Nachfrage nach Arbeitskräften (Neueinstellungen) verhalten bliebe. Es wird dort festgestellt:

> „Die Nachfrage nach Arbeitskräften blieb zurückhaltend. Die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung stieg im Oktober saisonbereinigt deutlich um 59.000 Personen an. Die Kurzarbeit wurde im Oktober von 2,0 Mio. Beschäftigten Anspruch genommen (September: 2,3 Mio. Personen). Allerdings deuten die Anzeigen für Kurzarbeit im November und Dezember (628.000 bzw. 666.000 Personen) auf eine Zunahme zum Jahresende hin. Die registrierte Arbeitslosigkeit sank im Dezember saisonbereinigt merklich um 37.000 Personen. Nach den Ursprungszahlen erhöhte sich die Arbeitslosigkeit leicht auf 2,71 Mio. Personen“ (BMWI 2021: o. S.).

Wie diese Berichterstattung spiegelt, sind die Aussagen, mit denen Arbeitnehmer*innen sich konfrontiert sehen, nicht unbedingt optimistisch. Wer in Kurzarbeit ist, erlebt hautnah, wie er/sie nach Hause geschickt wird, wenn auch nur für einen Anteil der eigentlichen Arbeitszeit. Die Pandemie beunruhigt die Menschen somit über das Gesundheitliche hinaus. Dies kann sich identitätsschwächend auswirken, denn der/die Einzelne fühlt sich hilflos. Hinzu kommt im nächsten Schritt die **Rezession** mit destabilisierenden Wirkungen. Dass ein Teil der Beschäftigten sich verunsichert fühlt, ob sie auch morgen noch ihrer Erwerbsarbeit werden nachgehen können, darf darum als wahrscheinlich angenommen werden. Entsprechend wäre es günstig, wenn Management und Führungskräfte beachten, nicht jede wirtschaftliche Irritation direkt mit ihren Beschäftigten zu teilen, sondern versuchen, realistisch und ehrlich, jedoch auch beruhigend zu wirken, soweit dies vertretbar erscheint.

Thesen

Die Identitätssäule Arbeit und Leistung kann durch Ängste geschwächt werden, die durch die konjunkturellen Auswirkungen der Pandemie auf Wirtschaft und Arbeitsmarkt entstehen: Management und Führungskräfte sollten sich bewusst machen, dass Kurzarbeit zwar die Sicherung von Arbeitsplätzen unterstützt, sie aber zugleicht Betroffenen greifbarer macht, dass ihre Arbeit andernfalls auch gefährdet wäre und ggf. in Zukunft sein könnte.

Es erscheint sinnvoll, mit entsprechenden Beunruhigungen sollten Management und Führung achtsam und umsichtig umgehen. Ängste anzuerkennen sowie durch Information zur realistischen Orientierung beizutragen.

Problematisch dürfte ein **zurückhaltendes Einstellungsverhalten** in Organisationen sein, welches vor allem Berufseinsteiger*innen betrifft. Was wäre hier zu bedenken, exemplarisch am Beispiel junger Akademiker*innen? Studierende nehmen während ihrer akademischen Ausbildung oft Minijobs sowie Arbeit in der Gastronomie an, laut Statista (2021[178]) arbeiten aktuell während des Semesters (noch) 51,5% sowie in der

---

[177] Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2021). Die Wirtschaftliche Lage in Deutschland. BMWI Pressemitteilung 14. Januar 2021. Zugriff 16 März 2021: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/Wirtschaftliche-Lage/2021/20210114-die-wirtschaftliche-lage-in-deutschland-im-januar-2021.html

[178] Statista (2021). Arbeitest Du parallel zum Studium? Zugriff 16 März 2021: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/201632/umfrage/umfrage-zum-parallelen-arbeiten-neben-dem-studium/

Diese geringen Statista-Zahlen 2021 müssen schon der Pandemie geschuldet sein. Denn für 2017 befindet die Studie „Studitemps ‚Fachkraft 2030‘ Sonderauswertung: Studium und Nebenerwerbstätigkeit: „Rund 70 Prozent der Studierenden in Deutschland gingen im Sommersemester 2017 neben dem Studium einer bezahlten Tätigkeit nach. Der Verdienst aus diesen Nebenjobs macht dabei durchschnittlich knappe 41 Prozent ihres monatlichen Gesamtbudgets aus und dürfte demnach bei

vorlesungsfreien Zeit 63,5% der Studierenden neben dem Studium. Da entsprechende Jobs durch Lockdown stark reduziert verfügbar sind, sind junge Akademiker*innen doppelt betroffen: im Studium sowie im Berufseinstieg fehlen ihnen Möglichkeiten, sich durch Arbeitsleistung ihre Existenz zu sichern, aber auch, sich während der Qualifikationsphase sowie beim Eintritt in den Arbeitsmarkt im direkten Kontakt auszuprobieren, sich als gebraucht, selbstwirksam, produktiv, erfolgreich und anschlussfähig zu erleben. Die sich ausbildende **Arbeitsidentität junger Fachkräfte** dürfte darunter leiden. Es könnte sich ein Eindruck manifestieren, wonach der Markt sie nicht wolle, während gesellschaftlich zugleich von demographischem Wandel und Fachkräftemangel die Rede ist. Somit kann sich ein Eindruck bestärken, wonach man persönlich unzureichend sei. Für den Start ins Berufsleben sowie die Ausbildung einer stabilen und positiven Arbeitsidentität sind dies keine guten Startbedingungen.

These

Berufseinsteiger*innen dürfte es schwer fallen, in Zeiten von Pandemie und Homeoffice eine stabile und positive Arbeitsidentität auszubilden. Angehende Akademiker*innen haben ggf. über ein Jahr kein Studierendenleben mehr erfahren, sitzen allein am heimischen Computer für universitäre Lehrveranstaltungen. Ihre Jobs sind abgesagt, Praktika sind schwer zu finden, der Arbeitsmarkt zeigt sich mit Einstellungen zurückhaltend.

Werden Jahrgänge an Nachwuchs dem Arbeitsmarkt verprellt, mit nachhaltigen Folgen hinsichtlich einer sich entsprechend ambivalent ausprägenden Arbeitsidentität?

Dieses Thema leitet direkt über zur vierten Säule der Identität im Modell nach Hilarion Petzold, welche die Bedeutung der materiellen Situation im Lebensgerüst des Menschen thematisiert.

1.3.4 Materielle Sicherheit

Die vierte Säule der Identität betrifft die **materielle Situation**; hier geht es um die finanzielle Situation, die Wohnsituation und Zukunftsperspektiven. Für Rahm et al. (1993: 156) kann die arbeits- und leistungsbezogene Identitätssäule geschwächt werden, wenn die beruflichen Perspektiven unklar oder bedroht sind. Hier besteht eine Schnittstelle zur Säule der materiellen Sicherheit, wenn die Erwerbsarbeit infrage steht. Angesichts langzeitlichen Homeoffices bekommen Beschäftigte ggf. weniger mit, welche Stimmung in der Betriebsstätte, vor allem im Management vorherrscht. In der Pandemie ab 2020 müssen viele Geschäftszweige längere Schließungen, Umsatzeinbußen, Kurzarbeit usw. hinnehmen. Manch ein Unternehmen dürfte nicht durchhalten, bis Lockdowns der Vergangenheit angehören. Die Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) legt im März 2021[179] einen Bericht vor, wonach die Wirtschaft in der Eurozone um bis zu 11-15% schrumpfen könne; es entstehe in Folge der Pandemie eine weltweite **Rezession**. Auch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie prognostiziert schon im Mai 2020[180]

vielen Studentinnen und Studenten in erheblichem Maße zur Finanzierung des Lebensunterhaltes beitragen“ (Studitemps 2017: 3).

[179] OECD (2021). Strengthening the recovery: The need for speed. Economic Outlook, Interim Report. Zugriff 19 März 2021: https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/34bfd999-en.pdf?expires=1616170607&id=id&accname=guest&checksum=40432A92A810D04CDA10A795A97F7914

[180] Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020). Altmaier: Corona-Pandemie führt Wirtschaft in Rezession. Müssen wirtschaftliches und gesellschaftliches Leben mit Augenmaß hochfahren, dann ist in zweiter Jahreshälfte Erholung möglich. Pressemitteilung zur Wirtschaftlichen Entwicklung am

eine schwere Rezession in Folge der Pandemie. Beschäftigte müssen entsprechende gesellschaftlich eingespeiste Ängste verarbeiten, ggf. ihre existenzsichernde Arbeit zu verlieren oder deutliche monetäre Einschränkungen zu verkraften.

Aus identitätstheoretischer Sicht kann in diesem Bereich laut Rahm et al. (1993: 466) gefragt werden, inwieweit sich jemand finanziell abgesichert fühlt. Das diesbezügliche **Erleben von existenzieller Absicherung** kann intersubjektiv stark variieren: werden Beamte ggf. kribbelig, wenn am zweiten Werktag des Monats noch kein Gehalt auf dem Konto eintrifft, beginnen sich Selbständige zwei Monate nach der Zahlungsaufforderung am Ende eines Auftrags zu wundern, wo das Geld bleibt. Auch spielen Vergleiche im sozialen Milieu sowie persönliche Ziele hier eine Rolle (ebd.).

Diesbezüglich könnte es für die Identität (das Bild, dass ich und andere von mir haben) schwierig werden, wenn die o. g. Rezession bspw. zum Verkauf des Hauses zwingen würde – eines Indikators von Sozialmilieu und Status, aber auch faktischer Sicherheit und Geborgenheit. In dieser Überlegung schwingt auch eine interkulturelle Note mit, bspw. schreibt de Anthropologin Fox (2004[181]: 111), dass in England 70% der Bevölkerung Hausbesitzer*innen sind und auch öfters umgezogen (verkauft/gekauft) wird, während in Deutschland das Wohnen zur Miete stärker ausgeprägt ist und der Besitz oft auf ein Haus beschränkt bleibt. Die Autorin (ebd.: 124) versteht die Briten als ausgeprägte Nestbauer*innen mit einer Neigung, sich im jeweiligen Haus nuanciert auszudrücken, es als Teil ihrer Identität zu begreifen. Eine finanziell motivierte **Verschlechterung der Wohnsituation** wäre vermutlich auch für viele Deutsche identitätskränkend.

Daneben könnte es dem/der im Sicherheitsdenken verhafteten Menschen schwerer fallen, mit der zugrunde liegenden Situation – dem Aufweichen bisher als sicher geltender Bestände – umzugehen. Seit Ende des Zweiten Weltkriegs steht Deutschland für ein stabiles Wirtschaftswachstum mit nahezu Vollbeschäftigung und einem verlässlichen Netz der sozialen Sicherung. **Brechen existenzielle Selbstverständlichkeiten weg**, so könnte das Systemvertrauen des Individuums Schaden nehmen (vgl. Kapitel 8 Vertrauen). Dieses kann sich auf den Staat sowie auf die Organisation beziehen, in der eine Person arbeitet. Können Staat sowie Unternehmen den Verlust der Arbeit sowie in Folge einen Sozialabstieg loyaler Mitarbeiter*innen resp. Bürger*innen nicht verhindern, so bedroht dies die Identität des Individuums. Darum ist Kurzarbeit, um einen Arbeitsplatzverlust abzuwenden, auch unter Perspektive der psychischen Stabilität der Beschäftigten als eine wichtige Maßnahme zu begreifen. Zwar wird damit die Bedrohung greifbarer, aber sie wird auch in Schach gehalten.

Thesen

Materielle Sicherheit

Materielle Sicherheit betrifft die Gewissheit und den Stolz über die offenbare Existenzsicherung, daneben aber auch identitätsbezogene Aspekte wie darin implizite Indikatoren für soziales Milieu und Status. Insofern sind Identität und diese Themen verkoppelt.

Die Pandemie bedroht Existenzen: Lockdown-Berufsverbote auf Zeit, Kurzarbeit, steigende Arbeitslosigkeit, der Verlust von Minijobs sowie ein zurückhaltendes Einstellungsverhalten der Unternehmen zeugen davon.

29.04.2020. Zugriff 19 März 2021: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2020/20200429-altmaier-corona-pandemie-fuehrt-wirtschaft-in-rezession.html

[181] Fox, Kate (2004). Watching the English. The hidden rules of English behaviour.London: Hodder.

- Fortsetzung -

Identität leidet auch unter Downsizing aus monetären Gründen: wer sich im Wohnraum verkleinern muss, weil es finanzielle Einbußen zu verkraften gilt, wird das als Kränkung des bisherigen Selbstverständnisses verbuchen.

Auch wenn bspw. Kurzarbeitsgeld vor Arbeitslosigkeit schützt, so sendet es doch zugleich ein verunsicherndes Signal; eine zentrale Säule der Identität droht fraglich zu werden. Starke Identifikation mit Arbeit und materiellen Sicherheiten bedingt auch, diesbezüglich vulnerabel zu sein.

Arbeitsplatzverluste abzuwenden, ist laut OECD (2021) aktuell ein zentrales politisches Anliegen. Sie könnten nicht nur die Rezession verstärken, sondern auch das Systemvertrauen beschädigen.

Wer im Homeoffice arbeiten kann, gehört zu jenen Arbeitnehmer*innen, deren Arbeit zunächst einmal sicher erscheint. Sie könnten Neid erfahren von jenen, denen dies nicht möglich ist.

1.3.5 Werte und Normen

Als fünfte Identitätssäule kommen **Werte und Normen** eines Menschen in den Blick. Hierbei geht es Rahm et al. (1993: 466) zufolge darum, „welchen Werten (sozial, politisch, religiös)“ ein Mensch sich verbunden fühlt und wie er/sie diese bewusst oder unbewusst zum Ausdruck bringt. Wo immer Menschen zusammen leben und arbeiten, spielen Wertvorstellungen eine wichtige, jedoch nicht selten auch unterschätzte Rolle.

In Bezug auf den Kontext der Arbeit könnten dies bspw. in **motivationale Antriebstendenzen** übersetzte Werte sein, wie McClelland (1987[182]) sie als Bedürfnisse und Impulse hinsichtlich der Handlungsbereiche Zugehörigkeit, Leistung und Macht in seiner „Three Needs Theory“ diskutiert (vgl. Kapitel 11 Macht und Einfluss): wird ein besonderer Wert im Anschluss an andere gesehen und die Zugehörigkeit betont (ich bin, wenn mich andere mögen), oder wird die Leistung als wertvoll angesehen (ich bin, was ich produziere), oder werden Kontrolle und Einfluss gesucht (ich bin, wenn ich mit entscheide)? Hierin drücken sich **arbeitsbezogene Werte und verinnerlichte Normen** aus. Im Arbeitskontext entwickeln Menschen entsprechende Handlungsformen und erleben sich als erfolgreich damit, was ihre diesbezüglichen Identitätsanteile stärkt. Was passiert damit im Homeoffice?

Weiter konkretisiert werden kann dies mit der nächsten Frage nach Rahm et al. (1993: 466), in „wie weit diese Werte ihrem **derzeitigen sozialen Umfeld** entsprechen und denen früherer wichtiger Bezugsgruppen.“ Auf den Arbeitskontext angelegt wäre interessant im Lichte des Homeoffice, wie Werte und Normen der Betriebsstätte und jene, die im Privathaushalt etabliert sind, eigentlich zusammen passen. Aus beiden Welten trägt das gut einsozialisierte Individuum ein Set von Werten und Normen in sich. Hier wäre darum eine **Wertekollusion** denkbar, weil das Individuum daheim ein stückweit jemand anderes ist als auf der Arbeit – Unterschiede in Habitus, Sprache, Auftreten, Erwartungen und Handlungen sind erwartbar: Als Kollegin im Team bin ich eine andere denn als Partnerin meines Mannes, daheim sprechen wir anders miteinander als in einem Arbeitsmeeting. Insofern erfährt das eingangs angebotene Zitat des Soziologen Krappmann (1988: 207) eine Konkretisierung: „Identität ist die Leistung, die das Individuum als Bedingung der Möglichkeit seiner Beteiligung an Kommunikations- und Interaktionsprozessen zu erbringen hat.“ Im Homeoffice ist

[182] McClelland, David Clarence (1987). Human motivation. New York: Cambridge University Press.

entsprechend eine **neue Identitätsaushandlung** zu leisten. Dort ist man ein*e andere*r Arbeitnehmer*in als in der Betriebsstätte sowie ein*e andere*r Partner*in als vor der Pandemie.

Thesen

Werte und Normen

Im Homeoffice sind jene Werte und Normen, die durch die Arbeit kultiviert wurden sowie jene, die für das Privatleben verinnerlicht sind, neu zueinander ins Benehmen zu setzen und auszuhandeln: Zuvor räumlich getrennte Lebenssphären – Arbeit und Privates – vermischen sich. Daher ist vom Individuum für langzeitliches Homeoffice konstitutiv-konstruktive Identitätsarbeit zu leisten: Wer bin ich hier, auf Abstand trotz Nähe und in Nähe trotz Abstand? Identitätskrisen sind nicht unwahrscheinlich.

Es kommt in dieser Hinsicht auf das Individuum, aber auch auf die Kooperationspartner*innen aus beiden Sphären an, wie gut sich Arbeit und Privatleben unter einem Dach vereinbaren lassen. Alle Akteure müssen bereit sein, neue „dritte“ Wege zu ermöglichen, um Arbeits- und Privatleben in guter Mischung zusammen zu bringen – zeitlich, interaktionell, individuell. Im Homeoffice muss das Individuum sich innerlich seiner Arbeit zuwenden können, sich im Videomeeting auf Menschen im digitalen Raum einlassen, während es ggf. für diese Phasen jene Menschen zurückstellt, die im gleichen Haushalt physisch anwesend sind.

Dies kann zu Spannungen in den Individuen führen: Zugleich ein*e gute*r Führungskraft oder Mitarbeiter*in sein wollen und ein*e gute*r Partner*in. Und wenn Kinder anwesend sind, kann diese Unwirklichkeit auf die Situation als „double bind“[183] wirken und für Verwirrung sorgen – als Elternteil ist man anwesend, jedoch zugleich für lange Zeiteinheiten geistig nicht verfügbar; dies kann widersprüchliche Botschaften bedingen.

Die Arbeitsphasen müssen darum im Sozialkontext von Partnerschaft und Familie gut vermittelt sein, brauchen räumliche (raumsprachliche) Unterstützung in Form eines Büroraums sowie unhintergehbar verabredete Zeiten, um dann auch verlässlich für die Beziehungspflege zur Verfügung zu stehen.

Arbeitgeber*in, Führungskräfte und Kolleg*innen tun gut daran, den Wert von Partnerschaft und Familie zu achten, d. h. die Verfügbarkeit für Videomeetings usw. in sinnvollem Rahmen zu halten und Randzeiten nicht überzustrapazieren.

1.3.6 Zwischenfazit

Die fünf Säulen der Identität nach Petzold, die hier diskutiert wurden, haben sich als Resonanzboden für interessante Überlegungen zu den Bereichen erwiesen, aus denen sich Identität speist und in denen Identität im Hier-Und-Jetzt sich stabilisieren kann. Aus therapietheoretischer Sicht ist es für Menschen besonders günstig, wenn in ihrem Leben die **fünf Säulen als gleichmäßig gut gefüllt** beschrieben werden können, so dass die Identität nicht insgesamt bedroht wird in dem Falle, dass eine der Säulen ins Wanken gerät; bspw. durch einen gesundheitlichen Einbruch, Jobverlust, Tod eines emotional nahen Familienmitglieds, usw..

Für die Situation langzeitlichen Homeoffices und vor allem digital vermittelter Kommunikation und Kooperation zeigt sich, dass das identitätsstiftende **Leiblichkeitser-**

[183] Der Begriff des „double bind“ betrifft paradoxe Muster in der Kommunikation, die beim Empfänger für Verwirrung, Stress und Verunsicherung führen können. In der Kommunikationstheorie gilt das Muster als dysfunktional und als Ausdruck gestörter Beziehungen.

leben sowie die Bewegung vielfältig eingeschränkt sind: zwischenmenschliche Berührungen, köpernahe Hobbies und Sport, die Bewegung in der Betriebsstätte sowie andere leibliche Aktivitäten sind stark eingeschränkt. Das Homeoffice verleitet zu längerer sitzender Tätigkeit bei weniger Bewegung, während die pandemischen Gebote anderweitige Aktivitäten massiv beschränken. *Der sinnlich-leibliche Bezug zur Welt ist gelockert*.

Beziehungen und soziale Netzwerke sind für die Strukturbildung des Selbst zentral. Identität ist abhängig von sozialer Anteilhabe sowie Rückmeldung. In der Metapher des Menschen als soziales Atom gedacht, welcher mit jeweiligen Gegenübern auf den inneren und äußeren Schalen des Modells in Nähe und Distanz den Tanz des Lebens tanzt, wird durch physische Distanz diesbezüglich „aus seiner Bahn“ geworfen. Es wird dem Individuum schwieriger, eigene/n *Rolle/n ohne den jeweilen Komplementärpart sowie ohne die tragenden und informativen sozialen Atmosphären mit Überzeugung zu gestalten und zu erleben*. Die zwischenmenschliche Resonanz wir als deutlich reduziert erfahrbar.

Arbeit und Leistung spielen überall dort eine Rolle, wo das Individuum sich produktiv einbringt, sei es in Erwerbsarbeit oder in anderen Formen von Arbeit und Leistung. Das Individuum befriedigt psychologische Bedürfnisse im Kontext seiner Arbeit und kann im langzeitlichen Homeoffice Arbeit auch zur Sublimierung fehlender Kontakte und Aktivitäten ausbeuten (Gefahr der Arbeitssucht). Im Lichte individueller Ausprägungen des Umgangs mit Arbeit und Leistung erscheint für das Homeoffice ein *personenzentrierter Führungsansatz* sinnvoll, der das Individuum stärkt, indem Leistungen anerkannt[184] werden sowie das Individuum bestärkt wird, seine Arbeit auch gegen das Privatleben abzugrenzen. Unklare berufliche Perspektiven hingegen schwächen die Identität. Das zurückhaltende Aufnehmen *junger Arbeitskräfte* in den Arbeitsmarkt muss unter berufssozialisatorischer Perspektive als problematisch eingestuft werden; das Ausbilden einer zutrauenden und bestärkten Arbeitsidentität wird Nachwuchskräften hiermit erschwert.

Erwerbsarbeit stellt für die meisten Menschen eine zentrale Quelle ihrer **materiellen Sicherheit** dar. Hiermit einhergehen neben der identitätsstärkenden Sicherheit auch der Status aus formellen und informellen Rollen. Ebenso wirkt sich Besitz identitätsstärkend aus. Hierzu zählt prominent bspw. der Wohnraum (Haus, Wohnung), welcher ein erheblicher Kostenfaktor sein kann. Bezüglich der Wohnsituation Rückschritte hinzunehme, kann entsprechend identitätskränkend wirken. In der Pandemie kann dieser Aspekt zur Vulnerabilität beitragen.

Werte und Normen prägen nicht nur das Privatleben des Menschen, sondern auch seine Arbeit. Unter den Bedingungen langzeitlichen Homeoffices sind darum neue innere sowie äußerliche Aushandlungsprozesse erwartbar, wie im Work-Life-Blending die eigene Identität ausgerichtet wird. Sie dürfte sich unterscheiden von jenen Identitäten, welche sich ausbilden, wenn Privatleben und Arbeitsleben in separaten Lebenssphären gepflegt werden.

In der **Zusammenschau** wird deutlich, das sich im pandemiebedingt langzeitlichen Homeoffice die Identität von arbeitenden Menschen verändern und nicht selten auch bedroht sein dürfte – durch die relative Isolation im Homeoffice, durch Kurzarbeit, eine relative Sozialitäts- und Bewegungsarmut, ein neues Work-Life-Blending, aber auch die bedrohliche Seite der Rezession, welche sich global anbahnt und der Pandemie selbst. Die gesellschaftlichen Veränderungen könnten mittelfristig auch eine

[184] Anmerkung: Zum Zusammenhang von Anerkennung und Identität vgl. Krömmelbein, Silvia (2000). Identitätskrisen als Anerkennungskrisen. In Ursula Holtgrewe, Stephan Voswinkel & Gabriele Wagner (Hrsg.), Anerkennung und Arbeit, Konstanz: UVK-Verlag, 193-218.

Neuausrichtung von Werten und Normen des Individuums bewirken – bspw. weniger Lust, lange zu arbeiten und ein steigendes Interesse, mehr Zeit für die Familie zu haben und dafür weniger Entlohnung hinzunehmen. Womöglich haben dann mehr Menschen halbe oder dreiviertel Arbeitsplätze, legen weniger Wert auf ein größeres Auto und teure Flugreisen, möchten aber dafür Wohnraum mit einem weiteren Zimmer, wo konzentriert und ergonomisch gearbeitet werden kann sowie einen Garten, um die Seele baumeln zu lassen? Wie erkennbar wird, könnte in die fünf Säulen der Identität als Gradmesser für Gesundheit und Wohlbefinden im Hier-Und-Jetzt neue Bewegung geraten.

1.4 Objektive Erlebensdimensionen von Arbeit nach Jahoda

Ein letzter Ansatz, um das Verhältnis von Arbeit und Identität in Hinblick auf die Forschungsfrage auszuloten, kann mit der sozialpsychologischen Perspektive auf Arbeit nach Marie Jahoda herangezogen werden. Zunächst einige grundlegende Überlegungen auf Basis dieses Forschungsstranges der **Arbeits- und Arbeitslosenforschung**.

Viele Erkenntnisse von Jahoda haben ihren Ursprung in der berühmten Studie „Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch über die Wirkungen langandauernder Arbeitslosigkeit“, welche 1933[185] von Jahoda, Lazarsfeld & Zeisel über die Folgen von Arbeitslosigkeit vorgelegt wurde. Dieser Klassiker der empirischen Arbeitsforschung zeigt am Beispiel eines Dorfes, in dem der Hauptarbeitgeber seine Fabrik schließen musste, wie Arbeitslosigkeit für viele Menschen in eine passive Resignation mündet. Individuen verlieren trotz der Möglichkeit zu alternativen Aktivitäten ihren Antrieb und vertrödeln ihre Tage unproduktiv; das Dorf verwahrlost (ebd.: 56). Allerdings illustriert die Studie auch, dass Menschen unterschiedlich gut mit einer gesellschaftlich und persönlich einschneidenden Krise, die von Zukunftsunsicherheit geprägt ist, umzugehen verstehen. In ihrer Studie finden die Autor*innen **vier Typen der Reaktionsbildung** in Antwort auf die Arbeitslosigkeit (ebd.: 70): Den ersten Typus nennen sie „innerlich Ungebrochene“ (ebd.); nur Personen dieses ersten Typus machen weiterhin Pläne und zeigen Hoffnung in Bezug auf die Zukunft. Vertreter*innen der anderen drei Typen (vielleicht besser: Reaktionsbildungsformen) hingegen zeigen keine Phantasie bezüglich einer eigenen Zukunftsgestaltung und reagieren quasi mit erlernter Hilflosigkeit[186], könnte man sagen, nämlich mit „Resignation“, „Verzweiflung“ und „verwahrlosender Apathie“ (ebd.: 71ff).

Arbeit stellt eine vielschichtige Kulturleistung dar. Ihr kommt aus sozialpsychologischer Perspektive eine deutlich strukturierende Funktion für die Psyche zu, wie in S. Freuds kulturkritischer Abhandlung „Das Unbehagen in der Kultur“ 1930[187] dargelegt wird. Das Beispiel der Arbeitslosen von Marienthal illustriert, wie stark die meisten Menschen in ihrer Psyche von der **Strukturfunktion der Arbeit** abhängig sind, um ihre Tage sinnvoll zu füllen und somit ihr Leben als sinnhaft zu erleben. Nur in den Tag hineinzuleben hingegen hinterlässt ein Gefühl, nicht gelebt zu haben. Das Gefühl für Zeit wird vage, der Tatendrang versiegt.

---

[185] Jahoda, Marie, Lazarsfeld, Paul Felix & Zeisel, Hans (1933/1982). Die Arbeitslosen von Marienthal. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

[186] Anmerkung: Der Begriff der erlernten Hilflosigkeit geht auf den US-Amerikanischen Psychologen Martin Seligman zurück. Der Autor beschreibt hiermit eine resignativ-depressive Haltung, die Menschen auf Basis negativer Erfahrungen ausbilden. Sie ist geprägt von der Überzeugung, nicht fähig zu sein, die eigene Lebenssituation selbständig verändern bzw. verbessern zu können. Vgl. Seligman, Martin E. P. (1979). Erlernte Hilflosigkeit. München & Wien: Urban & Schwarzenberg.

[187] Freud, Sigmund (1930/1948). Das Unbehagen in der Kultur. In Gesammelte Werke, chronologisch geordnet. Bd. 14. Hrsg. v. Anna Freud unter Mitarbeit von Marie Bonaparte. London: Imago, 421-516.

These

Arbeit und das Erleben von Sinn im Leben sind in der Arbeitsgesellschaft eng verkoppelt. Für die meisten Erwachsenen sind ihre Identität und das, was sie vorrangig tun, identisch. Für hauptsächlich Erwerbstätige wäre dies bspw. die Identität als „Ärztin/Arzt“, für hauptsächlich umsorgende ggf. die Identität als „Hausfrau/Hausmann“. Die Tätigkeit erzwingt eine gewisse Logik an Aktivität, Zeitnutzung, In-Beziehung-Treten, usw. und strukturiert somit, was zu tun ist und auch teilweise, wann dies sinnvollerweise ansteht.

Die **äußere Struktursetzung durch Arbeit** und die innere Strukturiertheit des Menschen korrespondieren demnach. Interessanterweise sind in Marienthal den Studienergebnissen zufolge die „innerlich Ungebrochenen“ überwiegend Frauen. Jahoda et al. (ebd.: 89) dazu: „… die Frauen sind nur verdienstlos, nicht arbeitslos im strengsten Wortsinn geworden“, denn „…sie haben den Haushalt zu führen, der ihren Tag ausfüllt.“ Die Autor*innen berichten, dass die Führung des Haushaltes und das Kümmern um die Kinder den gesamten Tag einer arbeits- (nicht aber beschäftigungs-)losen Frau in Marienthal fülle (ebd. 90). Die Frauen führten auch während ihrer Erwerbstätigkeit den Haushalt, allerdings dann bis in die Nacht hinein (ebd. 91). Die Autor*innen stellten darüber hinaus fest, dass Haushaltsführung allein die Marienthaler Frau nicht zufrieden stelle (ebd.). Jahoda et al. (ebd.) berichten stattdessen, dass fast alle Frauen sich, nicht nur aus finanziellen Gründen, in die Erwerbstätigkeit zurück wünschten.

These

Identität stärkende Impulse gehen von allen Aufgaben aus, deren ein Mensch sich annimmt. „Ich tue, also bin ich“, könnte man schließen. Allerdings geht von verschiedenen Aufgaben eine unterschiedliche starke Verbindlichkeitsdynamik aus: Eine Aufgabe, deren Erfüllung auch für andere wichtig ist (bspw. die Hausarbeit, Mahlzeiten auf dem Tisch), hat mehr Zugkraft als bspw. ein Bild zu malen, weil man gut malen kann. Und an Erwerbsarbeit ist eine noch höhere Schaffenskraft gebunden.

Die Bedeutung, die das eigene Tun auch für andere und im Ansehen anderer hat, scheint demnach seine identitätsbildende Wirkung zu erhöhen.

Können Vergleiche zwischen der **Reaktionsbildung** bei langzeitlicher Arbeitslosigkeit und dem langzeitlichen Homeoffice aufgrund der Pandemiekrise gezogen werden? Die Marienthal-Studie rüttelt auf für die Frage, welche psychologischen Auswirkungen die Pandemie mit ihren Einschränkungen auf Dauer auf die Menschen haben wird und schon zeitigt. Wie in Abschnitt 1.1.3 schon benannt, beschreibt die Bundespsychotherapeutenkammer (2020: 3), dass mit den **Kontakt- und Ausgehbeschränkungen** wichtige, die Psyche stärkende Faktoren wegfallen, da das Sich-Bei-Anderen-Aufgehoben-Fühlen eine wichtige Ressource für die Widerstandskräfte des Menschen darstellt. Es wird eine generell erhöhte psychische Grundbelastung beschrieben. Dies ist eine erste Ähnlichkeit zur Arbeitslosigkeit im Dorf Marienthal, wenngleich aus anderem Grund.

Die Verfasserin erkennt aus den Medien eine Tendenz, wonach die langzeitlich angespannte, pandemisch geprägte Lage ganz verschiedene Reaktionsweisen in Menschen hervorruft: Übererfüllung von Auflagen (sozialer Rückzug, Putzzwang), Verleugnung (Verschwörungstheorien), trotziges Ignorieren (ich treffe dennoch Leute/verreise) sowie Verzweiflung (all die schlechten Nachrichten). Aus identitätsstruktureller Perspektive stellen jene Menschen, die Jahoda et al. seinerzeit als „innerlich

Ungebrochene“ klassifizieren, eine resiliente Gruppe dar, die zwar mit Einschränkungen umgeht, aber sich dadurch nicht als handlungsunfähig erlebt und ihre Hoffnung nicht verlieren. Resilienten Menschen bleiben grundlegende Dimensionen des menschlichen Gestaltungsvermögens auch in Krisen eher verfügbar, nämlich ihr Vermögen einer Antizipation möglicher Entwicklungen und damit die Aufrechterhaltung von Hoffnung. Eine wichtige Basis dieser Resilienz scheint in strukturierenden Aufgaben sowie die Angewiesenheit anderer zu liegen.

These

Die Strukturfunktionen von Arbeit können sich durch das Kontaktverbot der Pandemie nur eingeschränkt entfalten. Gerade im Homeoffice könnte es sein, dass ein „innerlich Ungebrochener“ Typus von Beschäftigten besser zurecht kommt als jene, die nach der dritten Welle in Resignation sinken, jene die verzweifeln an immer neuen Hiobsbotschaften, oder jene, die sich immer mehr gehen lassen, weil es eh keine*r mitbekommt.

1.4.1 Fünf objektive Erlebensdimensionen von Arbeit

Neben diesen generellen Überlegungen legt Jahoda 1983a[188] weitere, aus der Arbeitslosenforschung resultierende Erkenntnisse vor, die die Diskussion hier beleben können. Die Autorin verdeutlicht, dass in der Arbeitsgesellschaft der Arbeit manifeste und latente Funktionen innewohnen. Als **manifeste Funktion von Arbeit** nennt sie die Erwerbsarbeit gegen Geld, welches der Existenzsicherung dient. Man könne wohl auch Qualifikation statt Geld einsetzen, wenn man an Ausbildung und Studium denkt – Arbeit resp. Lernen gegen Qualifikation, in der Aussicht auf künftige Existenzsicherung.

Daneben beschreibt Jahoda (ebd.: 3) auch **latente psychologische Funktionen von Arbeit**, die sie in fünf „objektiven“ Erlebensdimensionen fasst. Die Autorin nennt sie (ebd.) „objektiv“, weil sich die An- oder Abwesenheit von Erleben in diesen fünf Dimensionen gleichermaßen auf den Menschen auswirkt: ihre Abwesenheit als kränkend bzw. schwächend für die Identität und ihre Anwesenheit als bestärkend. In der Arbeitsgesellschaft wirken sich diese fünf Dimensionen aus, weil es noch nicht gelungen ist, die Sinnfrage von der Erwerbsarbeit abzukoppeln, d.h. weil die Struktur sowie die Bedeutung von Erwerbsarbeit sich seit der Marienthalstudie nicht grundlegend verändert habe, so die Autorin (ebd. 3f). Darum, folgert Jahoda (ebd.), wirken die Erlebensdimensionen noch weiterhin auf die Menschen:

> „An dieser Struktur der Arbeit als Institution scheinen mir für unser Thema die folgenden Dinge am wichtigsten: Der Zweck der organisierten Arbeit ist die Produktion von Gütern und Dienstleistungen. Moderne Arbeit ist unvermeidlich und überall auf Arbeitsteilung aufgebaut, und die meisten Menschen arbeiten, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Das ist das generelle Bild, das sind die manifesten Anzeichen, die wir in allen Ländern finden. Das ist die offizielle Bedeutung der Arbeit für die Menschen und für die Gemeinschaft.
> Alle Institutionen, die manifeste Zwecke verfolgen, haben unvermeidlich latente Konsequenzen und es sind die latenten Konsequenzen, diese Struktur der Arbeit, die die Bedeutung der Arbeit eben bedingen und bestimmen. Was sind nun diese Konsequenzen, die psychologisch bedeutsam sind?“ (Jahoda 1983a: 3f)

[188] Jahoda, Marie (1983a). Die sozialpsychologische Bedeutung von Arbeit und Arbeitslosigkeit. In Marie Jahoda, Thomas Kieselbach & Thomas. Leithäuser (Hrsg.), Arbeit, Arbeitslosigkeit und Persönlichkeitsentwicklung. Bremer Beiträge zur Psychologie (Reihe A: Psychologische Forschungsberichte) Nr. 23. Bremen: Universität Bremen, 1-8.

Die Autorin (ebd.: 4f) führt aus, dass sich die psychologische Bedeutsamkeit von Arbeit in **fünf objektiven Erlebensdimensionen** beschreiben lassen:

1. Arbeit erzwingt regelmäßige **Aktivität**, da Arbeit immer auch Aktivität ist. Dies bringt die Notwendigkeit einer gewissen Disziplin mit sich (Aufstehen, Pünktlichkeit, Verlässlichkeit) und bietet im Gegenzuge das unmittelbare Erleben von Selbstwirksamkeit sowie von Entwicklung. Die Kraft, die in die Arbeit investiert wird und die Befriedigung, wenn sie gut gelingt, bilden Bestandteile der Arbeitszufriedenheit eines Menschen.
2. Arbeit erfordert eine gewisse **Zeitstruktur**. Diese wird in Fremd- und Selbststrukturierung angelegt, um Aufgaben zu bewältigen, andere in Meetings zu treffen, usw. Durch die Zeitstruktur kann in einem Tag insgesamt mehr geschafft werden. Die Effektivität der Nutzung von Zeit ist gekoppelt an entsprechende Planungen im Umgang mit Zeit, die dem Menschen von früh auf nahegebracht wird (frühkindliche Bildung, Schule etc.).
3. Arbeit bringt in der Regel **Sozialkontakte** mit sich. Man begegnet Vorgesetzten, Kolleg*innen und Untergebenen sowie externen Partner*innen resp. Kund*innen. In diesen Begegnungen und deren Gestaltung entfalten sich Zugehörigkeit sowie das Selbsterleben in Sympathie vs. Antipathie, durch Feedback, Erfolge und Misserfolge sowie persönliche Entwicklung in den Sozialkontakten und diesbezüglichen Anforderungen.
4. **Status und Identität** sind häufig an die Arbeitsrolle gebunden, sowohl innerhalb des Arbeitskontextes als auch gesellschaftlich. Eine Bestärkung durch Andere, welche auf die Rolle reagieren, führt zur Manifestation des Status sowie des daran gekoppelten Identitätserlebens: Dies bin ich in Relation zu anderen, so werde ich akzeptiert und hierzu werde ich angefragt. Ob man es gut findet oder damit hadert, jedenfalls gilt: „Man weiß, wo man steht,“, so Jahoda (ebd: 5). So strebt jemand ggf. den Status eines Doktors an, aber auf dem Weg dorthin schreiben sich damit einhergehende fachliche sowie zwischenmenschliche Entwicklungen als Identität in die Person hinein, so dass die Person auf dem Wege zur Expert*n „wird“. Status und Identität sind entsprechend eng miteinander verflochten.
5. Durch ihre Arbeit finden sich Menschen in der **Teilhabe an kollektiven Zielen**. In der Regel erreicht und repräsentiert die Organisation weit mehr, als es der/die Einzelne allein je könnte. Durch die Identifikation mit Arbeit sowie Arbeitgeber*in werden so, im Stolz darauf, wofür die Organisation steht (Universität/Forschung, Daimler/Autos, Airbus/Flugkörper), Selbstwertgefühl und die Identität aufgewertet. Der eigene Anteil am Ganzen, die diesbezügliche Anerkennung anderer, eine innere Verbindung zu Organisation bzw. zu dem, wofür sie steht, erfüllen bestenfalls mit Loyalität, Stolz und Zufriedenheit.

Es dürfte deutlich sein, dass diese fünf Erfahrungsbereiche ineinanderwirken, miteinander korrespondieren. Jahoda (1983b[189]: 100) beschreibt sie als eine „psychische Notwendigkeit des modernen Lebens". Ihr zufolge entsprechen sie überdauernden menschlichen Bedürfnissen, die nicht zeit- oder kulturgebunden sind. Diese These stützt sie durch Beispiele aus Gesellschaften, in denen die Institution der Erwerbsarbeit zwar nicht existiert, in denen aber die fünf Erlebensdimensionen auf Basis religiöser Praktiken oder anderer gesellschaftlicher Rituale angesprochen werden. Arbeit wäre demnach nur eine Möglichkeit, das dauerhafte Bedürfnis nach entsprechenden Erfahrungen zu befriedigen. In der mitteleuropäischen Gesellschaft ist sie jedoch Jahoda zufolge (ebd.) eine der wichtigsten Institutionen, die diese Bedürfnisbefriedi-

[189] Jahoda, Marie (1983b). Wieviel Arbeit braucht der Mensch. Arbeit und Arbeitslosigkeit im 20. Jahrhundert. Weinheim und Basel: Beltz.

gung ermöglich, da Erwerbsarbeit neben der automatischen Bereitstellung der fünf Erfahrungskategorien auch der ökonomischen Notwendigkeit der Existenzsicherung entspricht. Die Autorin stellt fest, dass die Qualität von in der Erwerbsarbeit gemachten Erfahrungen nicht immer gut ist, was u. a. zu den Humanisierungsbestrebungen der Arbeit in den 1980er Jahren führte.

These

Mit Jahoda kann als eine psychische Notwendigkeit verstanden werden, dass Menschen in unserer Gesellschaft Erfahrungen in den fünf Erlebensdimensionen der Arbeit benötigen, um sich als nützlich, produktiv, anerkannt, sozial, selbstwirksam und zufrieden zu erleben.

Jahoda (1983a: 5) selbst fasst ihr Verständnis zur Bedeutung der objektiven Erlebensdimensionen von Arbeit wie folgt zusammen:

> „All diese Erlebniskategorien hat Freud einmal in einem Aphorismus beschrieben, als er gesagt hat, dass die Arbeit des Menschen stärkste Bindung an die Realität ist. Diese Bindung an die Realität brauchen wir alle, wenn wir uns nicht verlieren wollen in Tagträume und Phantasien."

Die Autorin (1983b) zieht Hartmann (1964[190]) heran, welcher die entsprechende Überlegung Freuds genauer ausgearbeitet und drei Formen unterschieden hat, wie Menschen sich an die Realität binden. Jahoda (1983b: 102) fasst diese nach Hartmann so zusammen:

> „… dadurch, dass wir aus beobachteten Folgen von Handlungen schließen, dass die äußeren Dinge wirklich so sind, wie sie es nach unserer Meinung sein sollten; indem wir mit anderen ein 'konventionelles' oder 'sozialisiertes' Wissen von der Realität teilen; und durch das Zeugnis unserer Wahrnehmung, das heißt, durch die Welt der unmittelbaren Erfahrungen."

Jahoda (ebd.) erkennt in der Arbeit diese **drei Formen der Realitätsbindung** vereint. Darauf basierend sei der folgende Denkanstoß gegeben:

Thesen

Im Homeoffice, auf sich selbst zurück geworfen, könnte sich diese Bindung an die Realität lockern:

⇨ Viele Folgen des eigenen Handelns lassen sich nicht direkt beobachten, wenn man nicht mit Personen spricht, sondern ihnen bestenfalls E-Mails schreibt.

⇨ Auch das Erleben einer mit anderen geteilten Realität dürfte nur vermindert möglich sein, im Vergleich zu den zahlreichen täglichen Begegnungen und zwischenmenschlichen Beobachtungen, welche in der Betriebsstätte an der Tagesordnung sind.

⇨ Und wenn man weniger in der Welt herumläuft, weil man seine Kontakte zu anderen pandemiebedingt reduziert, so muss auch die Welt der unmittelbaren Erfahrungen insgesamt als eingeschränkt gelten.

Wie verändert sich das Erleben bezogen auf die fünf Dimensionen von Arbeit, wenn man im Homeoffice arbeitet und ausschließlich mit digitalen Mitteln miteinander kommuniziert und kooperiert? Die fünf objektiven Erlebensdimensionen von Arbeit können im Lichte des langzeitlichen Homeoffices und digital vermittelter Kommunikation und Kooperation durchdacht werden, um zu erkennen, wo ggf. Einbrüche für die

[190] Hartmann, Heinz (1964). Essays on Ego-psychology. New York: International Universitys Press.

Arbeitsidentität im Kontext des Gesamtgefüges der Erlebensdimensionen entstehen. In dem Konstrukt wird die arbeitsbezogene Identität mit anderen Aspekten der menschlichen Erfahrungsbildung im Zusammenhang erkennbar.

1.4.2 Erlebensdimensionen von Arbeit im langzeitlichen Homeoffice?

Was wird aus den Erlebensdimensionen von Arbeit im langzeitlichen Homeoffice? Wie stellt sich das diesbezügliche subjektive Erleben in der entgrenzten und subjektivierten Arbeit jenseits der Betriebsstätte und unter dem pandemisch bedingten Primat des Kontaktverbots dar?

Im Homeoffice bestehen weiterhin arbeitsbezogene Aufgaben, der **Aktivität**sanreiz wirkt also auch dort. Anders als in Kurzarbeit, wo faktisch die Arbeitszeit reduziert wird, kann man auch auf Abstand an den eigenen Aufgaben arbeiten, sich als selbstwirksam erleben und seine Energien für ein gutes Produkt einsetzen. Die Zufriedenheit mit dem Arbeitsprodukt kann intrinsisch entstehen und so zum allgemeinen Wohlbefinden beitragen.

Um bestehende Aufgaben auch im Homeoffice eigenverantwortlich zu erledigen, muss dazu **Zeit strukturiert** werden. Auch dies erfolgt jenseits der Betriebsstätte in stärkerer Selbstorganisation. Neben den Videomeetings mit anderen gibt es ggf. auch Telefonate. Darüber hinaus obliegt es den Beschäftigten im Homeoffice überwiegend selbst, die Zeiteinteilung mit ihren Arbeitsaufgaben in Einklang zu bringen und eine Abarbeitung zu gewährleisten.

Wie in 1.1.2 schon angesprochen, besteht im Homeoffice eine deutliche Tendenz zu **unsichtbaren Überstunden**. Das langzeitliche Homeoffice befördert entsprechend eine weitere Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit. Ricci (2020) am Fraunhofer-Institut IAO schreibt in Übereinstimmung mit Befunden von Hofmann et al. (2020: 13) dazu in einem Blog 2020 zur Selbstorganisation im Homeoffice:

> „Die Gefahr der Entgrenzung wird vor allem im Homeoffice häufig unterschätzt. Man glaubt, man hätte gerade durch die Einsparung von Pendelwegen mehr Zeit für die Familie und/oder die eigenen Hobbies. Oft ist aber leider das Gegenteil der Fall. Da das ‚Abschalten' jenseits des Büros in der Regel schwerfällt, neigen Heimarbeiter oft dazu, übermäßig viel zu arbeiten. Mehrere Studien zeigen, dass Heimarbeiter deutlich mehr arbeiten als die Kollegen vor Ort und insbesondere Mitarbeitende, die jeden Tag von zu Hause aus arbeiten, häufen bis zu sechs Überstunden pro Woche an."

Folgen für die Gesundheit wurden weiter oben diskutiert. Hier soll es darum gehen, warum dies so ist. Dies lässt sich mit dem psychoanalytischen Konzept der **Triebsublimierung durch Arbeit** verstehen. Sublimierung stellt eine Form der Triebverschiebung dar, bei der Energien des Menschen auf anerkannte soziale Leistungen umgelenkt werden. Die Arbeit bietet dem Menschen hierzu vielfältige Möglichkeiten und gilt darum als die hauptsächliche Form der Sublimierung (Schumacher 1986[191]: 12f). Der Autor (ebd.: 13) führt dazu aus, dass Arbeit nach Freud als eine Tätigkeit verstanden werden kann, die über den Weg der Triebverschiebung zur **Ich-Bildung** führe. Die Triebsublimierung in Arbeit unterstützt den Menschen in seiner Bindung an die Realität und vermittelt einen klaren Eindruck davon, wer man ist. Diese Stabilisierungsfunktion von Arbeit dürfte ein starker Grund sein, im Homeoffice mehr zu arbeiten.

Das Gegenstück, eine zunehmende **Destrukturalisierung** und In-Den-Tag-Leben, welches aus der Arbeitslosenforschung gut bekannt ist, würde die Bindung an die Realität lösen, das Wohlbefinden reduzieren und gesundheitliche Einbußen mit sich

[191] Schumacher, Egbert (1986). Arbeitslosigkeit und psychische Gesundheit. Ergebnisse der Forschung. München: Profil.

bringen. Der Arbeitslosenforscher Ali Wacker (1983[192]: 109) umschreibt diese Folgen auf Basis seiner Studie als das Erleben einer „Verengung bzw. Blockade des individuellen Handlungsfeldes", welche für Betroffene „eine Verunsicherung der Lebensperspektive, soziale Isolierung, Ohnmachtserfahrungen und Diffusion der sozialen Identität“ mit sich bringe. Die Verfasserin führt zunehmend Gespräche mit Studierenden, denen die Eigenstrukturierung nicht mehr gelingen will – womöglich kein Zufall, sondern Ausdruck des Niederschlags von strukturell ungünstigen Bedingungen in der Innenwelt der Menschen.

Im langzeitlichen Homeoffice ab 2020 wird zwar die Arbeit weiter ausgeführt, aber es fragt sich, **ob diese Arbeitsform nicht auch Züge trägt, die der Arbeitslosigkeit strukturell und psychodynamisch gleicht**? Entsteht nicht auch hier soziale Isolation, eine Verengung des individuellen Handlungsfeldes – im Vergleich zum Agieren in der Betriebsstätte – sowie eine gewisse Ohnmachtserfahrung? Zu bedenken ist dabei auch, dass das langzeitliche und ausschließliche Homeoffice ja nicht selbst gewählt ist. Eine gewisse Verunsicherung durch die pandemische Situation (sei es bewusst oder verdrängt) sowie die Möglichkeit einer Diffusion der sozialen Identität liegen damit nahe.

Thesen

Werden durch das Arbeiten im Homeoffice auch Aktivität sowie eine zeitliche Strukturierung über den Tag hinweg produziert, so trägt das langzeitliche Homeoffice dennoch strukturell und psychodynamisch Züge, die sonst aus der Arbeitslosigkeit bekannt sind: soziale Isolation, eine Verengung des individuellen Handlungsfeldes sowie eine gewisse Ohnmachtserfahrung und Verunsicherung bestehen auch hier. Daraus folgt, dass die Gefahr einer Diffusion der sozialen Identität besteht.

In Organisationen und durch Führungskräfte wäre es darum sinnvoll, ein Augenmerk auf regelhafte aktive Ansprache und Einbeziehung von im Homeoffice arbeitenden Beschäftigten sicher zu stellen. Auch eine aktive Aufforderung, mit anderen zu sprechen (Telefon, Videomeeting) statt sich nur zu schreiben, wäre in diesem Lichte ratsam.

Für in Qualifikation befindliche junge Menschen wäre durch die Ausbildungsstätte auf Austausch, Einbeziehung, Kontaktanbahnungen usw. zu setzen, um Studierende, die (zum Erscheinungszeitpunkt dieser Schrift seit einem Jahr) auf ihr Homeoffice begrenzt sind, darin zu unterstützen, die stärkenden Effekte eines lebendigen Gruppenlebens auch mittels digitaler Medien möglichst weitgehend erfahren zu können (vgl. Kapitel 9 Gruppendynamik und Selbsterleben).

Die über Remote Leadership und **ortsflexibles Arbeiten** forschende IAO-Arbeitsgruppe um Josephine Hofmann kommt zu einem ähnlichen Schluss in ihren Tipps zum Führen von Mitarbeiter*innen im Homeoffice. Hofmann rät in einem Blog (2020[193]):

> „Reden, nicht nur schreiben: Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte dafür, nicht zu stark in den schriftlichen Kommunikationsmodus zu verfallen. So praktisch und planbar geschriebene Mitteilungen oder Informationen auch sind, Sie sollten unbedingt dazu animieren, auch das direkte, gerne auch kurz informelle Gespräch zu suchen. Das direkte Gespräch via Telefon oder Videokonferenz ‚stört‘ nicht,

[192] Wacker, Ali (1983). Arbeitslosigkeit. Soziale und psychische Folgen. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.

[193] Hofmann, Josephine (2020b). Home Office in Zeiten des Corona-Virus – 12 Tipps für die kurzfristige Umsetzung. Zugriff 8 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/home-office-in-zeiten-des-corona-virus-12-tipps-fuer- die-kurzfristige-umsetzung/

sondern ist wichtiger kommunikativer Bestandteil des Arbeitsalltags, das auch als Zeichen von Wertschätzung und persönlicher Fürsorge empfunden wird."

Diese Begründung von Hofmann leitet zur nächsten Erlebensdimension über, nämlich den **Sozialkontakten**. Dass diese im langzeitlichen Homeoffice als reduziert gelten müssen, kann nicht bestritten werden. Mit dem Wegfall der vielfältigen Begegnungen über den Tag, wie sie sich in der Betriebsstätte ganz selbstverständlich ergeben, werden das Gefühl des Individuums nach Zugehörigkeit, das interaktionsbezogene Selbsterleben, das Teilen von Erfolgen und Erleben von Anerkennung sowie die persönliche, im Sozialkontakt und diesbezüglichen Anforderungen entstehende Selbstbeweglichkeit und damit das Lernen eingeschränkt. Deshalb kann der zitierte Hinweis Hofmanns nicht ernst genug genommen werden.

Die Arbeit aus dem langzeitlichen Homeoffice heraus trägt zu den **kollektiven Zielen** auch weiterhin bei. Allerdings wird dies bei der Arbeit auf Abstand und allein, abseits vom „Kollektiv", dem Sozialgefüge der Organisation, für das Individuum immer weniger klar erkenn- und spürbar. Mit der leiblichen Distanz wird das Bewusstsein um die kollektive Anteilhabe eher kognitiv, eine Idee statt konkretem Erleben. Wie lange diese Idee tragfähig ist, dürfte individuell sein und unterliegt der Gefahr des Verblassens. Der persönliche Anteil am Ganzen, diesbezügliche Erfahrungen der Zustimmung und Anerkennung anderer, eine innere Verbindung zu Organisation mittels von Gefühlen wie Loyalität und Stolz sind wichtige Quellen der Identitätsbildung und -stabilisierung: hierauf bin ich stolz, hier gehöre ich dazu, hierfür stehe ich.

Thesen

Eine drängende Aufgabe im langzeitlichen Homeoffice besteht darin, hinreichende Sozialkontakte und diesbezügliche Erfahrungen aufrecht zu erhalten, auch jenseits der Betriebsstätte. Die bewusste Entwicklung einer entsprechenden Teamkultur wäre sehr förderlich. Hiermit wird ein Beitrag möglich, die v.a. mittels sozialer Kontakte bestärkte Arbeitsidentität zu unterstützen.

Auch das Bewusstsein, Teil von etwas Größerem zu sein und sich damit positiv zu identifizieren, kann durch direkte Kontakte gestärkt werden. In Videomeetings sowie schriftlichen Updates kann die Leitung direkt ihre Sicht und den Stand der Dinge kommunizieren und mittels ersterem auch auf Fragen Beschäftigter direkt eingehen. Dies kann den größeren Zusammenhalt bestärken und gegen das Vereinzelungserleben im Homeoffice wirken.

Zudem wäre dies kontinuierliche Aufgabe von Vorgesetzten in den regelmäßigen digitalen Kontakten (vgl. Kapitel 12 Remote Leadership).

Wie die Forschung von Jahoda (1983b: 139) belegt, wird ein **Fehlen von Erfahrungen** entlang der Erlebensdimensionen von Arbeit in verschiedenen Gruppen **unterschiedlich erlebt und verarbeitet**: Während zur Zeit ihrer Studien Frauen hauptsächlich unter dem Fehlen sozialer Kontakte litten, war für Jugendliche die fehlende Zeitstruktur der am meisten belastende Faktor, und Manager hatten es schwer, ihren Statusverlust zu verarbeiten. Wäre dies heute so anders? Die Verfasserin vermutet, dass dies nicht der Fall ist. Entsprechend den skizzierten Unterschieden sind auch die Reaktionen auf den Verlust der automatischen Bedürfnisbefriedigung vielfältig, die mit Arbeit für die fünf Erlebensdimensionen einhergehen; die Autorin beschreibt:

„Die Erwerbslosen können an ihren Bedürfnissen festhalten und die daraus resultierende Frustration an sich selbst oder an ihren Familien auslassen; sie können sich allmählich an die Erwerbslosigkeit gewöhnen, indem sie ihre Bedürfnisse aufgeben; sie können andere Einrichtungen schaffen oder finden, die ihre Bedürfnisse befriedigen; sie können in organisierter Form gegen ihr Schicksal revoltieren; sie können ihrer

> Frustration und ihrer angestauten diffusen Feindseligkeit in gelegentlichen Ausschreitungen und Plünderungen Luft machen" (Jahoda 1983b: 150).

Angeregt durch diese Befunde könnte man fragen, ob wohl das langzeitliche Homeoffice von Studierenden anders verarbeitet wird als von Arbeitnehmer*innen, ggf. haben sie mit unterschiedlichen Aspekten, die ihnen fehlen, ihre Schwierigkeiten? Auch wäre zu fragen, wie ggf. individuelle Bewältigungsstrategien ausfallen mögen, auch im Angesicht unterschiedlicher Wohnformen: so dürften Möglichkeiten des Erlebens sozialer Kontakte im Singlehaushalt anders sein als in einer Paarbeziehung, und nochmals anders in einer Familie mit Kindern. Daneben spielen Persönlichkeitsaspekte sicherlich eine Rolle, wie Menschen die Situation handhaben und verarbeiten.

Warum es nicht einfach jedem Menschen gelingt, sich die fünf Erlebensdimensionen selbst zu erfüllen, diskutiert Jahoda (1983a: 7):

> „Es gibt kein Gesetz … dass einem verbietet, … seine Zeit zu strukturieren, etwas zu machen … Das ist logisch möglich für alle Arbeitslosen, psychologisch ist das nur für einen ganz geringen Teil der Menschen möglich. Das zu übersehen bedeutet, den ganzen Sinn sozialer Institutionen, mit ihren zwangsweisen Mitteln Erlebnisbereiche zu bestimmen, misszuverstehen. Dieser soziale Zwang, der von der Institution ausgeht, ist für uns alle, auch wenn wir arbeiten, eine Hilfe und ein Hindernis zugleich. Es gibt individuelle Künstler, Handwerker und andere Menschen, die die Erlebniskategorien von innen heraus produzieren können … Das ist eine ganz kleine Zahl von Menschen."

Eine intrinsische Innenstrukturierung und Innenfundierung von Identität durch selbst definiertes Tun zu erreichen ist für die meisten Menschen demnach nicht möglich. Entsprechend sind Organisationen gehalten, im Lichte dieser Erkenntnisse ein psychische Bedürfnisse erfüllendes Arbeitsumfeld zu schaffen. Gelingt dies, so wirkt dies identitätsstärkend. Andernfalls werden die Identität kränkende Erfahrungen begünstigt (Meyerhuber 2009: 102f).

Thesen

Unterschiede darin, welche Aspekte aus den fünf Erlebensdimensionen von Arbeit individuell vermisst werden, sind bei ortflexiblen Arbeiten wahrscheinlich. Es kommt vermutlich auch auf Alter, Geschlecht, die Lebens- und Wohnsituation sowie die konkret zu verrichtenden Aufgaben an.

Führungskräfte sollten daher die Situation ihrer Beschäftigten individuell zu erfassen suchen und aus vertrauensvollen Gesprächen erkennen, woran es den Beschäftigten jeweils mangelt.

Der Ansatz nach Jahoda kann Führungskräfte darin unterstützen, einordnen zu können, woran es fehlt und warum dies problematisch ist. Dann kann gezielt nachgesteuert werden.

1.4.3 Erlebensdimensionen von Arbeit und Gesundheit

Die fünf Erlebnisdimensionen von Arbeit korrespondieren mit basalen psychischen Bedürfnissen, ihre An- oder Abwesenheit wirkt sich auf das Wohlbefinden des Individuums aus. Das bedeutet, dass das Erleben von notwendiger Aktivität, Zeitstruktur, Sozialkontakten etc. für die Aufrechterhaltung der psychischen Gesundheit des Menschen notwendig ist. Die emotionale Wichtigkeit der fünf Dimensionen ist den meisten Menschen allerdings nur bedingt bewusst. Daher nennt Jahoda (1983a) dies auch die „latenten", quasi „verdeckten" Funktionen von Arbeit. Erwerbsarbeit gilt in modernen Gesellschaften als vornehmliche Quelle, um die fünf Erlebnisdimensionen in **ausreichender Intensität und Regelmäßigkeit** verfügbar macht. Am Beispiel von Arbeitslosigkeit ist gut beforscht, wie sich eine Deprivation der fünf objektiven Erleb-

nisdimensionen auf den Menschen auswirkt. Hieraus erklärt sich das verminderte Wohlbefinden.

Studienbefunde zu **Folgen der latenten Deprivation** legen bspw. Paul et al. (2009[194], 2010[195]) sowie Selenko et al. (2011[196]) vor. Demnach lässt sich eine latente Deprivation von den fünf Erlebensdimensionen bei Arbeitslosen, im Vergleich zu Erwerbstätigen, klar nachweisen. Latente Deprivation ist zudem auch bei Nichterwerbspersonen wie Rentner*innen, Hausfrauen und Studierenden nachweisbar; laut Paul et al. 2009 und 2010 ausgeprägt für die Dimensionen Aktivität, Zeitstruktur, Sozialkontakt und kollektive Ziele. Paul et al. (2009, 2010) können auch nachweisen, dass die latente Deprivation zu einer deutlichen Verschlechterung der psychischen Gesundheit betroffener Individuen führt.

Thesen

Die jeweilige spezifische Struktur der Arbeit legt ein spezifisches Erleben und Handeln eher nahe. Die Struktur der Arbeitssituation im Homeoffice unterscheidet sich von der Struktur der Arbeitssituation in der Betriebsstätte.

Homeoffice legt strukturell eine subjektivierte & tendenziell-entgrenzende Form von Arbeit nahe.

Die latente Deprivation von den fünf Erlebensdimensionen wird ohnmächtig erlebt und ist, da von außen gesetzt, auch als strukturelle Gewalt[197] fassbar.

Eine latente Deprivation von den fünf Erlebensdimensionen der Arbeit führt zu einer deutlichen Verschlechterung der psychischen Gesundheit betroffener Individuen.

Arbeitgeber*in und Führungskräfte, die entsprechende Zusammenhänge verstanden haben, dürften eher in der Lage sein, gezielt Maßnahmen zu entwickeln, um ihre Beschäftigten im langzeitlichen Homeoffice vor einer latenten Deprivation von den Erlebensdimensionen zu schützen.

Personalentwicklung kann entsprechendes Wissen in Schulungen für Remote Leadership und Psychologischem Empowerment aufgreifen, um nicht einseitig auf Selbstorganisation von Mitarbeitenden zu setzen, sondern auch zu erkennen, warum ein haltender Unterstützungsrahmen dafür notwendig ist (vgl. Kapitel 9 und 10 Gruppendynamik).

---

[194] Paul, Karsten I. & Moser, Klaus (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. Journal of Vocational Behavior, 74, 264-282. Zugriff 18 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/222029702_Unemployment_Impairs_Mental_Health_Meta-Analyses

[195] Paul, Karsten I. & Batinic, Bernard (2010). The need for work: Jahoda's manifest and latent functions of employment in a representative sample of the German population. Journal of Organizational Behavior, 31, 45-64. Zugriff 18 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/229915902_The_need_for_work_Jahoda%27s_latent_functions_of_employment_in_a_representative_sample_of_the_German_population

[196] Selenko, Eva, Batinic, Bernard & Paul, Karsten I. (2011). Does latent deprivation lead to psychological distress? Investigating Jahoda's model in a four-wave study. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84 (4), 723-740. Zugriff 18.Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/230114088_Does_latent_deprivation_lead_to_psychological_distress_Investigating_Jahoda%27s_model_in_a_four-wave_study

[197] Anmerkung: Der Begriff der strukturellen Gewalt geht zurück auf Galtung, vgl.:
Galtung, Johan (1971). Violence, Peace and Peace Research / Gewalt, Frieden und Friedensforschung. In Dieter Senghaas (Hrsg.), Kritische Friedensforschung. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 168.
Galtung, Johan (1975). Strukturelle Gewalt. Beiträge zur Friedens- und Konfliktforschung. Reinbek bei Hamburg.

Grundsätzliches Element arbeitsbezogenen Handelns bei Homeoffice und Kommunikation via Videomeetings muss sein, wie die Bundespsychotherapeutenkammer (2020: 4) schreibt: „Wir müssen in Kontakt bleiben!“ Kontakt und Nähe sind wesentliche Ressourcen, auch große Belastungen zu ertragen. Im Zentrum der zusätzlichen Strategien stehen wiederum die Menschen, die mehr als andere durch die psychischen und sozialen Folgen der Schutzmaßnahmen belastet sind.“ In diesem Falle sind das jene Beschäftigten, die langzeitlich im Homeoffice arbeiten.

1.5 Zusammenfassung und vorläufiges Fazit

Welche Erkenntnisse lassen sich aus dieser theoriegeleiteten Diskussion um das Verhältnis von Identität und Arbeit ableiten? Zunächst eine Zusammenfassung, in welchen Schritten die Diskussion geführt wurde:

- In 1.1 finden sich **Vorüberlegungen** gebündelt. Diese beziehen sich a) auf den Unterschied zwischen *Identität und Persönlichkeit*. Des Weiteren finden sich b) *mediensozialisatorische Überlegungen*, welche bspw. aufzeigen, dass Überstunden im Homeoffice als Regelfall gelten können und vermutlich auch Computer- und Arbeitssucht durch langzeitliches Homeoffice begünstigt werden können. Zudem wird c) das Verhältnis von *objektiven Bedingungen und subjektivem Erleben* in der Arbeit reflektiert. Die Strukturen der Arbeit erweisen sich im Lichte psychologischer Bedürfnisse, die an Arbeit geknüpft sind, als identitätsstärkend oder identitätskränkend (schwächend). Hier kommt es für langzeitliches Homeoffice darauf an, die identitätsstärkenden Aspekte tragfähig verfügbar zu halten. Zugleich wird auf das Potential zur Überlastung durch interessierte Selbstgefährdung hingewiesen.

Drei **konkrete Identitätsansätze**, die aus unterschiedlichen, einander ergänzenden Perspektiven auf den Zusammenhang von Identität und Arbeit zu schauen erlauben, wurden für die weitere Diskussion herangezogen:

- In 1.2 findet sich die *entwicklungspsychologische Perspektive, um* den Zusammenhang von Identität und Lebenszyklus entlang der psychosozialen Entwicklung des Menschen über alle Lebensphasen hinweg nach Erik Homburger **Erikson** zu diskutieren. Hier wird deutlich, dass in jeder Entwicklungsphase des Menschen identitätsstabilisierende und/oder identitätskränkende Erfahrungen verinnerlicht werden. Zudem bauen die reifebezogenen, ontologischen Erfahrungen aufeinander auf. In der Konsequenz sind Personen, die in ihrer psychosozialen Entwicklung positive, autonomie- und identitätsstärkende Erfahrungen haben machen dürfen, der Analyse zufolge für das langzeitliche Homeoffice günstiger aufgestellt, da sie eine konstruktive innere Repräsentanz von sich selbst und ihren Beziehungen zu anderen Menschen sowie ihrem Tun haben ausbilden können.

- In 1.3 wird für eine *Hier-Und-Jetzt Perspektive* auf Identität im Erwachsenenalter das Fünf-Säulen-Modell der Integrativen Identitätstheorie nach Hilarion **Petzold** zugrunde gelegt. Hierin wird deutlich, dass eine gesunderhaltende Balance unterschiedlicher Lebensbereiche (Säulen) durch die pandemische Situation infrage steht; zumindest stark erschwert wird. Der sinnlich-konkrete Bezug zur Welt kann gelockert sein, die innere Strukturiertheit wird brüchiger, die eigene Verortung in Auseinandersetzung mit Komplementärrollen steht infrage, eine atmosphärische Verortung ist erschwert, und die örtliche Zusammenlegung von Arbeit und Privatheit erzeugt neue Notwendigkeiten der Abgrenzung dieser Lebensbereiche. Die pandemischen Entwicklungen bringen

auch existenzielle Verunsicherungen für Menschen mit sich, und als bisher selbstverständlich verstandene Werte können infrage sein.

- In 1.4 wird Identität aus der Blickrichtung der *Bedeutung von Arbeit für den Menschen* in unserer Gesellschaft eingeordnet. Identität in Relation zu anderen Aspekten der Bedeutung von Arbeit kann mit dem Konzept der objektiven Erlebensdimensionen von Arbeit nach Marie **Jahoda** reflektiert werden. Es wird dabei deutlich, dass nur Arbeit eine Befriedigung entsprechender menschlicher Bedürfnisse in ausreichender Regelmäßigkeit und Intensität bereitstellt. Das Homeoffice trägt trotz der regelmäßigen Arbeitsaktivität *Züge einer latenten Deprivation von den Erlebensdimensionen*, wie herausgearbeitet werden konnte; Reaktionsbildungen ganz ähnlich wie bei Arbeitslosigkeit könnten die Folge sein.

Konzeptionelle Vorüberlegungen sowie die ontologische Perspektive, die Hier-Und-Jetzt Perspektive sowie die Blickrichtung von der Struktur der Arbeit her ließen sich erkenntnisreich verbinden.

Im nächsten Teil werden Aspekte aus den diskutierten Theorien in einem Workshop bearbeitet, um sie für der analytischen Ebene der subjektiven Alltagstheorien zugänglich zu machen. In Teil 3 des Kapitels findet sich eine differenziertere Sammlung zentraler Erkenntnisse aus Teil 1 und Teil 2 in ihrer Bedeutung für ein sozial nachhaltiges Handeln in Organisationen im Zuge des langzeitlichen Homeoffices mit digital vermittelter Kommunikation und Kooperation.

---

2 Didaktische Umsetzung in einem Workshop über Identität und Arbeit

Nun wird die didaktische Umsetzung des Themas „Identität und Arbeit im Lichte nachhaltiger Online-Kommunikation und -kooperation“ als Teil eines Workshops beschrieben. Zielführend für die Konzeption ist hier, eine Vorstellung von Identität mit Bezug zur Arbeitstätigkeit sowie Folgerungen für Gesundheit und Wohlbefinden zu erlangen sowie einige Zusammenhänge aus subjektiver Perspektive zu erkunden, die auch im eigenen Arbeitshandeln Bedeutung erlangen können.

Da Studierende in 2020/21 vor allem von zu Hause ihrer akademischen Ausbildung nachgehen, ist das Thema insofern auch für sie selbst relevant, um ggf. ihr studienbezogenes Handeln mit Blick auf die Identitätsstabilisierung für bessere Gesunderhaltung bewusst beeinflussen zu können.

2.1 Workshopkonzept Ablauf

Die Feinplanung dieses Workshopteils sieht im Überblick aus wie folgt:

18.00	**Identität und Arbeit im langfristigen Homeoffice?** 5 Säulen der Identität nach H. Petzold Reflexion „meine Säulen sind … gefüllt“?
18.10	**Objektive Erlebensdimensionen von Arbeit nach M. Jahoda** Manifeste & latente Funktionen von/in Arbeit = 5 objektive Dimensionen erklären Erkenntnisse aus auch jüngeren Studien nach M. Jahoda
18.20	**Transfer auf Homeoffice-Situation Studierender** <u>Aufgabe in 4 AGs:</u> Wie erlebe ich mich selbst in den 5 Erlebensdimensionen in Bezug auf meine Arbeit als Student*in? 15 Min Austausch, zentrale Thesen je Aspekt aufschreiben, als PDF mitbringen & vorstellen
18.40	**Präsentationen aus 4 AGs** Jeweils 5 Min inkl. Nachfragen & weiterführende Anmerkungen
19.00	**Weiterführende Folgerungen & psychologisches Fazit für die Fragestellung** ⇨ Latente Deprivation von obj. Erlebensdimensionen & Gesundheit ⇨ Interdependenz der äußeren und inneren Strukturation für Gesunderhaltung in Arbeit ernst nehmen!
19.15	**Abschlussdiskussion mit Blitzlicht** Runde zur abschließenden Standortbestimmung (15 Min.)

Eine Überleitung verbindet die vorigen Themen mit der Frage von Identität und Arbeit im Lichte des Ziels einer sozial nachhaltigen Onlinekommunikation & -kooperation.

2.2 Identitätskonzepte

Es werden für den Workshop zwei Identitätskonzepte ausgewählt, die geeignet sind, Zusammenhänge von Identität und Arbeit in Hinblick auf die Homeoffice-Situation mit Onlinekommunikation und -kooperation vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrung zu reflektieren. Die zwei Konzepte und Ergebnisse aus der Arbeit mit ihnen im Workshop werden im Folgenden dargestellt.

2.2.1 Die fünf Säulen der Identität nach Petzold

Input 1 leitet den Workshop ein: Der Psychologe Hilarion Petzold begründete den Ansatz der integrativen Therapie und ist Mitbegründer des Fritz Pearls Instituts. Unter anderem ist er bekannt für ein Modell, nach welchem die Identität eines Menschen auf fünf Säulen ruht. Diese werden im Workshop mit einem Schaubild eingeführt.

Die fünf Säulen bedingen insgesamt Zufriedenheit und Wohlbefinden eines Menschen. Sie nähren und stabilisieren gemeinsam das, was wir Identität nennen.

Die erste Säule besteht aus **Arbeit bzw. Leistung**, hiermit können Schule, Erwerbsarbeit, aber auch Hobbys und Kreativität sowie Engagement für etwas oder ein Ehrenamt gemeint sein. Das wichtige ist, dass der Mensch hierbei wirksam ist und sich einbringt, seine Energie in Ziele gießt.

Die zweite Säule ist **materielle Sicherheit**, also beispielsweise ein Einkommen oder ein Taschengeld, die Wohnung, Möglichkeiten der Mobilität, des Konsums und der Anteilhabe. Hieran wichtig ist eine Verlässlichkeit der Existenz und die Möglichkeit zur gesellschaftlichen Anteilhabe.

Die dritte Säule geht um **Gesellschaft und Soziales**, beispielsweise Familie, Freunde und Cliquen, insgesamt die Pflege von Beziehungen, sowie auch die Mitgliedschaft in Vereinen oder Clubs.

Die vierte Säule beschreibt **Körper und Gesundheit**, dies umschließt das Körpergefühl, die individuelle körperliche Entwicklung, Dinge wie Sexualität und Sportlichkeit sowie auch das Aussehen insgesamt.

Die fünfte Säule thematisiert **Werte und Sinn**, die einem Menschen wichtig sind. Hierzu zählen verinnerlichte Normen, die Erziehung und der Glaube, aber auch durch Gesellschaft, Gesetze und Umwelt transportierte Werte und Sinnzusammenhänge.

Der Therapietheorie (Rahm et al. 1993: 156, 113f) zufolge sind Menschen dann besonders stabil, wenn ihre fünf Säulen gleichmäßig gefüllt sind. Wer beispielsweise ausschließlich arbeitet, keine Freundschaften pflegt und nicht auf seine Gesundheit achtet, wird bei Verlust des Arbeitsplatzes psychisch in ein Loch fallen.

Im Plenum reflektieren Teilnehmende, wie ihre eigenen fünf Säulen in 2020 unter den Einschränkungen aufgrund der Pandemie gefüllt sehen.

Stichworte aus der Diskussion im Plenum

- Viel Arbeit, ja materielle Sicherheit, sehr wenig Soziales, auch Sport und Kultur sehr eingeschränkt = körperlich angestrengter: meine Säulen haben Schlagseite!
- Gute Balance: neben Studium auch Job (Ikea), Sport mache ich alleine für mich, durch einen größeren Haushalt auch Sozialkontakte
- Letztes Semester „Home-Koller“, Mitbewohner Risikogruppen = große Vorsicht, durch Praktikum & Job wieder besser balanciert.
- Durch Jobverlust ist die Balance deutlich gestört; durch Rücksicht auf andere werden die Sozialkontakte reduziert.
- Uni zuhause allein reicht nicht …
- Befreiend, sich im Büro zu sehen und auch etwas anderes zu machen; auf Familie zurück geworfen zu sein ist nicht ausreichend

Der exemplarische Austausch macht insgesamt deutlich, dass jene Studierenden, die neben dem Studentendasein auch einer Erwerbstätigkeit nachgehen, sich in 2020 als zufriedener beschreiben als jene, die dieses Betätigungsfeld in ihrem Leben nicht haben.

Auch wird deutlich, dass die Sozialkontakte über das verordnete Maß hinaus minimiert werden einfach deshalb, weil man sich anderen nicht zumuten möchte. Diese Tendenz stimmt bedenklich, wenn man überlegt, dass Sozialität für die Gesunderhaltung von Menschen sehr wichtig ist.

2.2.2 Objektive Erlebensdimensionen von Arbeit nach der Jahoda

Input 2: Die Sozialpsychologin und Arbeitsforscherin Marie Jahoda ist für ihre Studien um die Arbeitslosen von Marienthal (1933 in Österreich) bekannt. Aus dieser Forschung gingen grundlegende Erkenntnisse darüber hervor, wie die An- und Abwesenheit von Arbeit sich auf den Menschen auswirkt. Auch fand Jahoda (1983a, 1983b) heraus, dass diese Auswirkungen sich in fünf objektiven Erlebnisdimensionen manifestieren. Um diese geht es im Folgenden.

Die **manifeste Funktion** von Arbeit bezieht sich auf den Erwerb von Geld oder Qualifikation.

Die **latenten Funktionen** von Arbeit sind mit Jahoda (1983a) in den fünf objektiven Erlebniskategorien“ beschreibbar, diese sind:

1. Regelmäßige **Aktivität**
   Disziplin, Selbstwirksamkeitserleben, Entwicklung
2. **Zeitstruktur** Fremd- & Selbststrukturierung, „mehr“ im Tag
3. **Sozialkontakte**
   Selbsterleben/Identität, Sympathie, Feedback, Entwicklung in Sozialkontakten & diesbezügliche Anforderungen
4. **Status und Identität**
   Rolle, Bestärkung durch andere Menschen
5. **Teilhabe an kollektiven Zielen**
   Anteil erkennbar, Stolz

Es werden ergänzend **weiterführende Erkenntnisse** aus Studien von Paul et al. 2010 sowie Selenko et al. 2011 um die Relevanz des Ansatzes vorgestellt, demnach gilt als valide abbildbar:

- Die fünf Erlebnisdimensionen von Arbeit korrespondieren mit **basalen psychischen Bedürfnissen**, ihre An- oder Abwesenheit wirkt sich aus.
- Das Erleben von notwendiger Aktivität, Zeitstruktur, Sozialkontakten etc. ist notwendig für die Aufrechterhaltung der psychischen Gesundheit.
- Die **emotionale Wichtigkeit** von Zeitstruktur, Sozialkontakt etc. ist den meisten Menschen nur bedingt bewusst (daher benannt als „latente“, quasi „verdeckte“ Funktionen von Arbeit).
- Erwerbsarbeit gilt in modernen Gesellschaften als **einzige Quelle**, die die fünf Erlebnisdimensionen in **ausreichender Intensität und Regelmäßigkeit** verfügbar macht.
- Bspw. Arbeitslosigkeit führt zu Verlust (= Deprivation*) der fünf <u>objektiven</u> Erlebnisdimensionen. Ihre An-/Abwesenheit wirkt sich auf alle Menschen aus.
- Deprivation von den Erlebnisdimensionen ist die Ursache des **verminderten Wohlbefindens** vieler Arbeitsloser (anstatt bspw. finanzielle Schwierigkeiten).

* Befunde zur latenten Deprivation vgl. Paul et al. 2010; Selenko et al. 2011

2.2.3 Arbeit in Kleingruppen für die Interpretation des Inputs im Lichte des Arbeitens im Homeoffice

Welche Folgerungen kann man hieraus für die Situation im Homeoffice ziehen? Dieser Frage gehen Studierende in Kleingruppen nach.

Es folgen Stichworte aus den vier Arbeitsgruppen, so wie sie im Plenum präsentiert wurden:

AG 1 Thesen

- Erzwungene Aktivitäten in der Rolle als Student*in sind gegeben durch die im Studienverlauf gesetzten Abgabefristen von Studienleistungen.
- Teilweise bestehen vorgegebene oder relative Zeitstrukturen, insgesamt liegt das vermehrt in der Eigenverantwortung.
- Präsenzvorlesungen oder Seminare erfüllen das Bedürfnis nach sozialen Kontakten; hier sind Erstsemester im Onlinesemester eher im Nachteil, weil sie noch niemanden kennen. Dadurch, dass die Uni als Treffpunkt nicht mehr möglich ist, reduzieren sich die im Studium sonst vielfältigen Sozialkontakte.
- Die Identität und der Status „Student*in“ sind weiter vorhanden und nicht gestört.
- Kollektive Ziele werden (mit Ausnahme von diesem Forschungsseminar) nicht gesehen, jede*r geht für sich den eigenen Zielen nach
- Als Wunsch wird abschließend eine reduzierte bzw. angepasste Fremdsteuerung formuliert, Studierende fühlen sich nicht frei, eigenen Interessen nachzugehen.

AG 2 Thesen

- Regelmäßige Aktivitäten bestehen und werden als fremdbestimmt erlebt durch den Job und die Uni.
- Zeitstruktur ergibt sich in Fremdstrukturierung durch den Job und die Uni, daneben besteht hohe Flexibilität.
- Sozialkontakte bestehen so wenig wie möglich und wenn, dann via Telefon oder Video-Chat.
- Identität und Status: es wird eine Rollenverlust konstatiert bzw. eine Umstrukturierung, demnach verändert sich die erlebte Identität (bei an sich gleichem Status) vor allem durch die reduzierten Sozialkontakte sowie Jobverluste => hier wird deutlich, dass die Strukturen das, was in einer Rolle möglich ist, stark verändern können.
- Teilhabe an kollektiven Zielen: Gemeinsamkeit, alle ziehen in der Pandemie an einem Strang, ganz gleich in welcher Rolle jemand betroffen ist

Stichworte aus der Diskussion im Plenum

In einer **weiterführenden Diskussion** werden die folgenden Aspekte besonders hervorgehoben:

- Statusverluste entstehen demnach vor allem durch Jobverluste. Jene, die einen Job haben, beschreiben sich als zufriedener und positiver als jene, bei denen das derzeit nicht der Fall ist.
- Es gibt der Einschätzung der Teilnehmenden zufolge ein größeres Miteinander zwischen Dozent*innen und Studierenden; das gemeinsame Ziel ist, dass das Studium auch digital laufen soll.
- Analoges wird auch berichtet von Arbeitgeber*in und Beschäftigten; das Ziel bestehe auch dort darin, es gemeinsam durch die Pandemie zu schaffen.

- Andere Fragen werden darum zurück gestellt, es gäbe geringer Auseinandersetzungen (im Sinne eines unausgesprochenen Stillhalteabkommens).

AG 3 Thesen

- Drogen aus Langeweile, Sport als alternativer Zeitvertreib, sich bewusst Sachen vornehmen ⇨ verweist auf Probleme, eine neue Zeitstruktur der Beschäftigung zu finden.
- Sich zu viel vornehmen, sich im Nichtstun verlieren, dagegen helfen sinnvolle Aufgaben zwischendurch.
- Sinnverlust erlebt in 2020: auch durch fehlende Aufgaben/Prüfungen ⇨ verweist auf fehlendes Sinnerleben aufgrund des Verlustes von Tätigkeiten.
- Unverständnis für fehlende Jobangebote und daraus folgende Arbeitslosigkeit bei Dritten belastet sehr, die sozialen Kontakte fehlen deutlich ⇨ verweist auf Probleme mit sozialen Kontakten: zum einen fehlen sie, zum anderen haben Sozialpartner manchmal kein Verständnis für die studentische Situation.
- Es wird ein „fehlender Teil“ der Identität verspürt, dadurch. dass Feedback und Rückmeldungen fehlen, also Angebote des Fremdbildes zum Abgleich mit dem Selbstbild. Das wird als gut und schlecht gleichzeitig beschrieben, weniger oder keine Vergleiche mit anderen und deren Sichten auf die Dinge ziehen zu können ⇨ verweist auf erlebte Identitätsveränderungen, vor allen Dingen auf Basis des fehlenden Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild.
- Beschrieben wird das Fehlen eines kollektiven Zielgefühls, da man eher alleine arbeitet und es kaum gemeinsame Besprechungen gibt ⇨verweist auf mangelnde Anteilhabe an kollektiven Zielen.

AG 4 Thesen

- Erzwungene Aktivität: Universität strukturiert vor (durch Seminare, Abgaben); Motivation von Leistungserbringung durch Punkte und Noten, Ziel des Erhalts des Abschlusses. Durch die Corona Pandemie teilweise gestiegene Arbeitsaufwand (hier bestehen unterschiedliche Erfahrungen).
- Zeitstruktur: keine wesentliche Veränderung, Termine müssen immer noch eingehalten werden, durch Corona Pandemie verlässt man nicht mehr das Haus, Zeitstrukturen müssen genauer definiert werden.
- Sozialkontakte: es fällt schwerer, Kontakte zu knüpfen, besonders in der Erstsemestersituation. Dadurch ist es schwerer, durchs Studium zu kommen, wenn man keinen Anschluss an andere findet. Die engen Kontakte, die man hat, baut man weiter aus.
- Identität und Status: es gibt keine starke Erfahrung mehr von Status und Identität, denn es fehlt die Rückkopplung mit „fremden“ Menschen, es gibt lediglich Feedback von immer gleichen Freunden.
- Anteilhabe an kollektiven Zielen: man ist eher auf sich fokussiert und nur durch das Zuhause-Bleiben vielleicht Teil eines größeren Ganzen. Es besteht nur eingeschränkte Zielverfolgung, da es zum Beispiel schwierig geworden ist, Praktikumsplätze zu finden.

Stichworte aus der Diskussion im Plenum

- In der Zusammenschau der Gruppenergebnisse wird konstatiert, wie sich diese Eindrücke zu einem Bild ergänzen, demzufolge die Studierenden eine deutliche Isolation erleben und mehr zu Einzelkämpfer*innen werden.
- Begrüßt werden vor diesem Hintergrund die im Seminar gebildeten Kleingruppen, wo man mit wenigstens einer Person intensiv zusammenarbeitet sowie auch das gemeinsame Ziel, zu dem alle etwas beitragen und jeder Beitrag somit wichtig für alle und das große Ganze. Die daraus resultierende Verantwortung ist für einige beunruhigend, spornt viele aber auch an und bringt die Gruppe insgesamt zusammen.

2.2.4 Weitergehende Erkenntnisse und ihre Reflexion im Plenum

In einem weiteren Schritt stellt die Dozentin Ergebnisse aus empirischen Studien nach Paul et al. und Selenko im Zusammenhang mit den **Folgen einer latenten Deprivation von den fünf Erlebensdimensionen für die Gesundheit** vor; entlang der folgenden Aspekte:

- ➢ Die latente Deprivation ist bei Arbeitslosen im Vergleich zu Erwerbstätigen klar nachweisbar.
- ➢ Latente Deprivation ist auch bei Nichterwerbspersonen (Rentner/innen, Hausfrauen, Studierende) nachweisbar
  (lt. Paul et al. 2009, 2010: ausgeprägt für Aktivität, Zeitstruktur, Sozialkontakt und kollektive Ziele)
- ➢ Latente Deprivation führt zu einer deutlichen Verschlechterung der psychischen Gesundheit (vgl. Paul et al. 2009, 2010, 2011)

Folgerungen für langzeitliches Social Distancing im Homeoffice bestätigen die zuvor in den Kleingruppen schon angesprochenen Aspekte.

Abschließend gibt es einen übergreifenden Austausch über Themen, die den Teilnehmenden Angesicht des Themas nun besonders präsent sind.

Stichworte aus der Diskussion im Plenum

- Themenkomplex betrifft uns alle auf irgendeiner Weise.
- Homeoffice muss geregelt und definiert werden, dies ist gesellschaftlich und rechtlich in Arbeit und, wie gesehen, nicht fertig.
- Das Themenfeld „Identität und Arbeit“ gewinnt in der Pandemie an Dynamik und wird uns weiter begleiten (kritisch).
- Eine gesellschaftlich ergebnisoffene Situation zu erleben, das ist spannend aber auch bedrückend; künftige Arbeitsidentität?
- Jobs, Sport = weggefallen; Uni = sehr reduziert ⇨ beobachten, wie man lernt, mit der Situation zu leben, es fällt viel „identitätsstiftendes“ weg!
- Freunde treffen sich nicht, aber man sieht sich virtuell = gut, wenn man erkennen kann, dass Freunde ähnlich ticken.
- Was heißt Freundschaft, was ist uns wichtig, wie gestalten wir das aktiv?
- Es fühlte sich so befreiend an, in der Uni mal wieder unter Leuten zu sein, trotz Abstand und Masken (zum Semesterstart). Im virtuellen Raum fehlt dann etwas, die Raumerfahrung ist für „Begegnung“ doch wirklich eine andere.

- Die Themen unterstützen mich auch darin, weniger kompromissvoll in 450,-€ Jobs zu sein, mich nicht verbrennen zu lassen und besser auf mich zu achten.
- Einige Arbeitgeber*innen sind sehr entgegenkommend und fürsorglich, das ist sehr unterstützend (es werden Beispiele erzählt).
- Arbeitsschutz als Studentin? Aha, das muss ich selbst regeln! Homeoffice ergonomisch, Zeitmanagement, Pausen etc. aus mir selbst heraus fällt schwer.
- Es ist gut, im gemeinsamen Videomeeting konkrete Übungen zu nutzen, die gezielt Belastungen entgegen wirken (bewegte Pause, Reflexion, etc.).

Folgerungen

- Der Zusammenhang zwischen Arbeit und der Identität regt zur **Reflexion** darüber an, ob und wie in langfristigem Homeoffice eine gute innere Balance möglich bleibt. Dies gilt für Studierende ebenso wie Arbeitnehmer*innen.
- Es wird erkennbar, dass eine **bewusste Identitätsarbeit** möglich und sinnvoll ist, wenn man weiß, was man diesbezüglich „braucht“, bspw.: wer einen Job hat (= eine Aufgabe haben, Austausch mit anderen, Teilhabe an etwas), fühlt sich auch subjektiv deutlich wohler und gesünder.
- Vor allem das **Knüpfen neuer Sozialkontakte** wird durch Abstandgebote und Homeoffice sehr erschwert. Die Bereicherung durch Vielfalt wird als fehlend beklagt.
- Sowohl die fünf Säulen der Identität nach Petzold als auch die objektiven Erlebnisdimensionen von Arbeit nach Jahoda unterstützen eine entsprechende Reflexion. Da die Grundideen dieser **Modelle einfach vermittelbar** sind, eignen sie sich besonders gut als Input in einem kleinen Workshop zur Anregung entsprechender Selbstreflexionen auch im Arbeitskontext.

---

3 Fazit für die Relevanz des Themas Identität und Arbeit im Kontext Homeoffice sowie Ansätze für konstruktive Umsetzung

Abschließend werden zentrale Folgerungen aus der theoretischen Diskussion sowie dem analytischen Workshop zu Identität und Arbeit aus der Subjekt-Perspektive im Lichte des Ziels einer sozial nachhaltigen Kommunikation und Kooperation mittels Videomeetings zusammengefasst.

Es konnte gezeigt werden, dass die pandemiebedingt eingeleiteten gesellschaftlichen Veränderungen, welche sich unter anderem in langzeitlichem Arbeiten aus dem Homeoffice sowie in regelhafter Kommunikation und Kooperation via Videomeetings manifestiert, Auswirkungen auf die Identität von Menschen zeitigen können. Die aktive Identitätsarbeit im Arbeitskontext verändert sich daher. Generelle und handlungsspezifische Folgerungen:

Schlussfolgerungen 1 - generell

1. **Arbeit und Identität** stehen in engem **Zusammenhang**. Ob und wie in langfristigem Homeoffice eine gute innere Balance unterstützt werden kann, stellt im Lichte von Gesundheit und Wohlbefinden im Arbeitskontext eine wichtige Frage für

Organisationen, ihr betriebliches Gesundheitsmanagement, Führungskräfte und jede*n Beschäftigte*n dar.

2. Objektive **strukturelle Veränderungen**, die durch Auflagen der Pandemie sowie langzeitliches Homeoffice an Individuen herangetragen werden, bleiben nicht äußerlich, sondern wirken sich auf Handlungsmöglichkeiten und das Erleben der Menschen aus. Durch eine Reduktion menschlicher Interaktions- und Handlungsmöglichkeiten sind auch identitätswirksame Lebensbereiche beschnitten. Die Identität Beschäftigter kann diffuser oder brüchiger werden.

3. Unter stark subjektivierten und entgrenzten Arbeitsbedingungen steigt das **Potenzial der Kränkung identitätsbezogener Bedürfnisse** in und durch Arbeit in subjektiv unterschiedlichen Konstellationen an. Homeoffice als Extremfall subjektivierter und entgrenzter Arbeit kann sich demnach identitätsschwächend auf die Identitätssäule der Arbeit für das Individuum auswirken. Es stellt hinsichtlich der Selbststeuerung besondere Herausforderungen; Beschäftigte werden ihre eigenen Antreiber und Kontrolleure, was es erschwert, sich von entsprechenden Impulsen auch wieder zu distanzieren, wirklich abzuschalten oder sich bei Bedarf eine Auszeit zu gönnen. Der so verinnerlichte Strukturkonflikt belastet zudem das Individuum: es identifiziert sich mit seiner Arbeit und vernachlässigt in Folge andere Lebensbereiche sowie entsprechend die Selbstfürsorge.

4. Wenn man nicht in der Betriebsstätte, sondern Zuhause arbeitet, verändert sich der **soziale Raum, der das Individuum prägt**. Es wird dadurch ein stückweit ein*e Andere*r. Einflüsse des privaten Umfelds gewinnen ggf. an Einfluss, während sich die Prägung durch die Organisation abschwächt. Inwiefern dies der Person bewusst und/oder auch nach außen sichtbar wird, dürfte individuell und situativ spezifisch sein.

5. **Arbeits- und Computersucht** können durch langzeitliches Homeoffice geschürt werden. Eine ohnehin bestehende Tendenz der Mehrarbeit im Homeoffice wird durch das Kontaktverbot noch gesteigert. Insbesondere Singles sind ggf. stärker gefährdet. Arbeitgeber*innen werden diesbezüglich zu Dealern und Risikoträgern.

6. Auch **kompensatorische Süchte** werden wahrscheinlicher: Koffein und Tein, Medikamente, Nikotin, Alkohol, Essen, Süßigkeiten, Arbeitssucht, Spielsucht, Sexsucht, usw., um sich körperlich zu spüren, ein leibliches Erleben hervorzurufen, also einer faktischen Reizarmut entgegen zu wirken.

7. Je nach individueller **psychosozialer Lerngeschichte** verfügt das Individuum über eine robuste innere Ausstattung, die es ihm erlaubt, die nicht von außen angetragenen, identitätsstützenden Element zu kompensieren, innere Repräsentanten substituieren dann für einen längeren Zeitraum die fehlende Anteilhabe und geringeren Sozialkontakte, eingeschränkte Erlebens- und Bewegungsmöglichkeiten sowie eine durch Pandemie und Rezession verunsichernde gesellschaftliche Grundsituation.

8. Ein Fehlen der unmittelbar **leiblichen Erfahrungsbildung** im digital vermittelten Sozialgefüge schlägt sich auf Dauer in einer Lockerung des sinnlich-konkreten Bezugs zur Welt nieder. Wesensmerkmale des lebendig-Seins konkret-physischer Erfahrungen sind durch die pandemiebedingten Auflagen reduziert. Inwieweit innere Repräsentanzen und eine hohe Innenstrukturierung des Menschen dem entgegen wirken können, ist individuell unterschiedlich. Da aus der Bewegung im Raum sowie

mit anderen auch Bewegungen in der Welt der Gefühle und Gedanken des Menschen resultieren, kann langfristig eine Einschränkung der Gefühls- und Gedankenwelt des Individuums antizipiert werden.

9. Weil **zwischenmenschlicher Austausch** in großen Teilen auf dem Erzählen von Erlebnissen basiert, aber die leiblichen Einschränkungen zur *Erlebnisarmut* beitragen, wird auch zwischenmenschlicher Austausch auf Dauer reduziert: Worüber sprechen, wenn nichts erlebt wird?
Durch langzeitliches Homeoffice wird auch die *Wahrnehmung von Komplementärrollen geschwächt*, an welchen man sich über die eigene Rolle im Beziehungsmiteinander konstellieren, ausrichten, schärfen, korrigieren und entwickeln lässt. Das arbeitsbezogene Identitätserleben wird dadurch diffuser.

10. Werden durch das Arbeiten im Homeoffice auch Aktivität sowie eine zeitliche Strukturierung über den Tag hinweg produziert, so trägt dennoch das langzeitliche Homeoffice **strukturell und psychodynamisch Züge, die sonst aus der Arbeitslosigkeit bekannt sind**: soziale Isolation, eine Verengung des individuellen Handlungsfeldes sowie eine gewisse Ohnmachtserfahrung und Verunsicherung bestehen auch hier. Daraus lässt sich folgern, dass die Gefahr einer Diffusion der sozialen Identität besteht. Die Deprivation von den fünf Erlebensdimensionen wird ohnmächtig erlebt und ist, da von außen gesetzt, auch als strukturelle Gewalt fassbar. Eine latente Deprivation von den fünf Erlebensdimensionen der Arbeit kann zu einer deutlichen Verschlechterung der psychischen Gesundheit betroffener Individuen führen.

Welche konkreten Schlüsse für ein sozial nachhaltiges Handeln in Organisationen sich aus den problematisierten Themen ableiten lassen, wird abschließend zusammengefasst.

Schlussfolgerungen 2 – handlungsspezifisch in Organisationen

1. Die **Medienkompetenzentwicklung** als Qualifikationsaufgabe in Arbeitsorganisationen betrifft für ein sozial nachhaltiges Handeln auch im Homeoffice der geführten Diskussion zufolge zwei Richtungen, welche Personalentwicklung, Führungskräfte sowie Beschäftigte berücksichtigen sollten:
⇨ *Qualifizierter Umgang* mit arbeitsbezogenen digitalen Medien/Tools muss unterstützt werden; dazu gehört auch zeitnahe Hilfe bei Problemen zu ermöglichen.
⇨ *Gesunderhaltender Umgang* mit arbeitsbezogenen sowie privat genutzten digitalen Medien/Tools, ggf. inklusive der kritischen Reflexion von deren Verwobenheiten.
⇨ *Betriebliche Suchtberatung* sollte aktiv aufklären und nicht abwarten, bis sich Beschäftigte hilfesuchend an sie wenden – es könnte dann zu spät sein.
All dies könnte durch Personalentwicklung, betriebliches Gesundheitsmanagement und Suchberatung sowie durch eine organisations- oder teambezogene *Good Practice Policy* unterstützt werden, die das Individuum darin bestärken kann, sich entgegen den entgrenzenden sowie Arbeits- und Computersucht erzeugenden Tendenzen im Homeoffice zu verhalten.

2. Des neuen **Gestaltungsfeldes „Arbeitsschutz auf Abstand“** sollten sich Betriebliches Gesundheitsmanagement, Personalentwicklung, Führungskräfte sowie Beschäftigte gemeinsam und verantwortlich annehmen.
⇨ Beschäftigten sollte ein *Mitspracherecht* eingeräumt werden, sofern dies möglich ist, wenn es um die Frage der Berufsausübung in Betriebsstätte oder Homeoffice geht.

⇨ Für einige Tätigkeiten ist dies nicht möglich. Um *Missgunst* zu reduzieren, sollte leitungsseitig die Kommunikation darüber in der Organisation achtsam und positiv gestaltet werden.
⇨ Für sozial nachhaltiges Handeln im langzeitlichen Homeoffice – d. h. auch im Lichte von Frustrationen, die aus der physischen Distanzierung zu anderen Menschen zwangsläufig erwartbar sind – müssen Themen wie arbeitsbezogene Entgrenzung, Regenerationsfähigkeit, Arbeits- und Computersucht sowie neue Formen der Selbststeuerung innerhalb der Arbeitsorganisation *zusammengehörig bearbeitet* und zeitnah in Maßnahmen übersetzt werden.

3. **Verhältnis- und Verhaltensprävention**: Die Struktur der Arbeit wirkt sich auch in der Arbeit auf Abstand auf das Individuum aus. Hier muss Verhältnisprävention für remotes Arbeiten ansetzen: an der **Arbeitskultur** im eigenen Team.
⇨ *Verhaltensprävention* bei der Arbeit im Homeoffice kann nur im so gesetzten Rahmen wirksam werden; sie ist aktiv und auf die neuen Arbeitsverhältnisse angepasst durch die Organisation zu managen.
⇨ Eine Führungs- und Teamkultur, die Arbeitszeiteinhaltung und Pausengestaltung in gesund erhaltender Weise unterstützt, wären für ein *nachhaltiges Personalmanagement* darum sinnvoll.
⇨ *Rechtlich und ethische* Fragen darum, inwieweit die Arbeitgeber*in Beschäftigten auch im Homeoffice anweisen muss oder kann, sich bspw. gesundheitsförderlich zu verhalten, wie der Arbeitsplatz einzurichten ist usw. muss im Lichte langzeitlichen Homeoffice neu verhandelt werden. Der Schutz des Privaten und der arbeitsbezogene Gesundheitsschutz sind in neuer Weise miteinander ins Benehmen zu setzen.

4. Aufgrund ihrer **biographischen Erfahrungsbildung** entwickeln Menschen ein unterschiedliches Vermögen, innenfundiert und konstruktiv im Homeoffice zu handeln (vgl. 1.2 Erikson). Hieraus folgern für remote Leadership spezifische, individualisierte Anforderungen:
⇨ Verlassenheitsängste, Zweifel am eigenen Können und Versagensängste, die in der Isolation des Homeoffice zutage treten, sind führungsseitig als *Unterstützungsbedarf* angemessen einzuordnen.
⇨ Videomeetings im Team sind mehr als nur Arbeitstreffen, sie dienen auch der *psychischen Gesunderhaltung* und Stabilisierung.
⇨ Entsprechend wäre es sinnvoll, *Videomeetings* so anzulegen, dass eine persönliche Ansprache, die Anerkennung für Geleistetes sowie Möglichkeiten für zwischenmenschlichen Austausch gefördert werden.
⇨ Führung sollte das *Realitätsprinzip* stärken: Situationen können gemeinsam in Bezug auf die Realität beleuchtet und Verzerrungen kommunikativ aufgelöst werden. Handlungsabsichten von Kooperationspartner*innen können gemeinsam durchgespielt werden. Auch einseitige Tendenzen der Idealisierung oder Entwertung, finden dadurch eine angemessenere Einordnung.
⇨ Psychologisch *geschulte* Führungskräfte dürfen es einfacher haben, ihre Coaching-Funktion beim Führen auf Abstand in stabilisierender und an das Individuum angepasster Weise gerecht zu werden (vgl. Kapitel 12 Remote Leadership).
⇨ Es lohnt sich, insgesamt eine videobasiert *erlebbare Kultur* zu etablieren, die alle Beteiligten als wertvoll empfinden können. Hieraus resultieren Solidarität sowie Zusammenhalt auch in krisenhaften Zeiten. Sozial nachhaltig wirken können Videomeetings, in welchem man einander sieht und hört, Erfolge sowie Konflikte teilt und auch

über die persönliche Situation miteinander spricht. All dies erzeugt Rapport[198] (Nähe) und stärkt die beteiligten Menschen.

5. **Weiterbildung und Unterstützung als Team** sollten führungsseitig goutiert werden. Beide Prinzipien stärken den Zusammenhalt und die einzelnen Teammitglieder. So helfen sie, die Krise psychisch stabiler, also gesünder, zu durchzustehen.
⇨ In der videogestützten Kommunikation und Kooperation eines Teams kann Führung auch *einzelne Expert*innen bitten*, ihr Wissen in Präsentationsform dort einzubringen, sofern es passend scheint.
⇨ Kollegiale Wissensvermittlung kostet Zeit. Je nach organisationalem Umgang mit Zeitkontingenten (Kontierung, Budgetierung) wären Möglichkeiten zu schaffen, kollegialen *Austausch in der Arbeitszeit integriert* zu ermöglichen.
⇨ Sich im Team Gedanken zu machen, wie auch im remoten Arbeiten die Kompetenzentwicklung als Team weitergehen kann, während die vielen kleinen *Alltagssituationen wegfallen*, die sich an der Betriebsstätte typischerweise dafür ergeben, dürfte lohnend sein.

6. **Aus dem Berufsleben ausscheidende Kolleg*innen** in Zeiten des Homeoffice:
⇨ Führungskräfte und ausscheidende Person sollten *gemeinsam überlegen*, wie die letzte Phase der Zusammenarbeit aus dem Homeoffice sowie in Videotreffen gestaltet werden soll, um der ausscheidenden Personen sowie anderen Teammitgliedern Gelegenheiten zur konstruktiven Verabschiedung einzuräumen.
⇨ Diese Phase setzt *Signale zur Wertschätzung* durch das Unternehmen – verbleibende Beschäftigte nehmen sensible wahr, wie mit ausscheidenden Kolleg*innen umgegangen wird und ziehen ihre Schlüsse.

7. **Neue Kolleg*innen** haben im Sinne einer arbeitsgerechten Identitätsbildung schwerer: Berufseinsteiger*innen verfügen noch nicht über Scripts erlebter Szenen mit Kolleg*innen und Vorgesetzten, die sie hätten verinnerlichen können, um auf diese für eine rollenbezogene Identitätsbildung zurückgreifen zu können.
⇨ *Berufseinsteiger*innen* fällt es vermutlich schwerer, in Zeiten von Pandemie und Homeoffice eine stabile und positive Arbeitsidentität auszubilden.
⇨ Entsprechend sind Geduld mit sowie Unterstützung für *neuen Kolleg*innen* notwendig, denn während in der Betriebsstätte viel durch Beobachtung und „by-the-way“ gelernt wird, fällt dies bei der Kooperation aus dem Homeoffice heraus komplett weg.

8. **Beziehungspflege auf Abstand**: Das seit Anfang 2020 für viele Beschäftigte langzeitlich verordnete Homeoffice *veränderte die Art und Weise des Miteinanders* unter Kolleg*innen sowie mit Führung und weiteren arbeitsbezogenen Kooperationspartner*innen.
⇨ Unter langzeitlichem ‚pysical distancing‘ leiden private Kontakte, Freizeitgruppen verlieren ihre Kohäsion. Der *verlässliche Kern sozialer Anteilhabe im Arbeitskontext* wird dann ggf. noch wichtiger für das Wohlbefinden; vor allem für alleinlebende Arbeitnehmer*innen. Dies sollten Führungskräfte beachten.
⇨ Während in der Betriebsstätte oft zufällige Begegnungen zur Beziehungspflege dienen, müssen bei langzeitlichem Homeoffice *bewusste Formen der Netzwerkpflege* entwickelt werden, damit das Sozialgefüge nicht wegbricht.
⇨ Soziale Nähe in Arbeitskontakten neben den sachbezogenen Begegnungsanlässen bewusst und aktiv zu pflegen (telefonieren, sich im Videomeeting treffen), wäh-

[198] Anmerkung: Verwiesen sei auf das Kapitel 7 Rapportmanagement. Für die Gruppenfunktion des Austauschs sei auf Kapitel 9 Gruppendynamik hingewiesen.

rend sie zuvor ganz selbstverständlich im Arbeitsalltag verfügbar war, muss *neu eingeübt* werden.
⇨ Soziale *Resonanzerfahrungen* sollten durch Führung gefördert werden: im Videomeeting nicht nur Inhalte verhandeln, sondern bewusst Zeit und Interesse investieren, um ein atmosphärisches Erleben des zwischenmenschlichen Miteinanders zu ermöglichen.
⇨ Führungskräfte sollten die *Situation ihrer Beschäftigten individuell zu erfassen* suchen und aus vertrauensvollen Gesprächen erkennen, woran es Beschäftigten ggf. mangelt.
⇨ Gruppenleitung und Team sollten *soziale Unterstützung* authentisch wahrnehmbar gestalten; sie stellt für die Beteiligten eine wichtige, protektive Gesundheitsressource dar.

9. **Identifikation**: Das Bewusstsein davon, Teil von etwas Größerem zu sein und sich damit positiv zu identifizieren, kann durch direkte Kontakte gestärkt werden.
⇨ In Videomeetings sowie schriftlichen Updates kann die Leitung direkt ihre Sicht und den Stand der Dinge kommunizieren und mittels ersterem auch auf Fragen Beschäftigter direkt eingehen. Dies kann den größeren Zusammenhalt bestärken und gegen das Vereinzelungserleben im Homeoffice wirken.
⇨ Zudem wäre es kontinuierliche Aufgabe von Führungskräften in den regelmäßigen digitalen Kontakten mit Beschäftigten, ihr Zutun zum größeren Ganzen aufzuzeigen (vgl. Kapitel 12 Remote Leadership).

10. **Personalentwicklung** für die neuen Aufgaben:
⇨ Führungskräfte sollen auf Abstand führen, eine Coachingfunktion einnehmen und sich individueller in Beschäftigte einfühlen. Dazu sollten sie *Schulungen* in entsprechenden Themen und ggf. *Coaching* angeboten bekommen.
⇨ Sinnvoll wäre eine Personalentwicklungsmaßnahme zur Unterstützung des individuellen *Work-Life-Blending*.
Latente Deprivation von den fünf Erlebensdimensionen der Arbeit: Diese führt zu einer Verschlechterung der psychischen Gesundheit der Menschen.
⇨ Arbeitgeber*in und Führungskräfte, die entsprechende Zusammenhänge verstanden haben, werden eher in der Lage sein, gezielt Maßnahmen zu entwickeln, um ihre Beschäftigten im langzeitlichen Homeoffice vor einer latenten Deprivation von den Erlebensdimensionen zu schützen.
⇨ Personalentwicklung kann entsprechendes Wissen in Schulungen für Remote Leadership und Psychologisches Empowerment aufgreifen, um nicht einseitig auf Selbstorganisation von Mitarbeitenden zu setzen, sondern auch zu erkennen, inwiefern ein haltender Unterstützungsrahmen dafür notwendig bleibt (vgl. Kapitel 9 Gruppendynamik). Einseitiger Hype ohne stabilisierenden Maßnahmen könnten sich als fatal erweisen.

11. **Kurzarbeit, Rezession**: Identifikation mit der Arbeit und materiellen Sicherheiten bedingt auch, diesbezüglich *vulnerabel* zu sein.
⇨ Die Pandemie *bedroht Existenzen*: Lockdown-Berufsverbote auf Zeit, Kurzarbeit, steigende Arbeitslosigkeit, der Verlust von Minijobs sowie ein zurückhaltendes Einstellungsverhalten der Unternehmen zeugen davon. Eine entsprechende Grundbeunruhigung bindet Energien von Beschäftigten.
⇨ Management und Führungskräfte sollten sich bewusst machen, dass *Kurzarbeit* zwar die Sicherung von Arbeitsplätzen unterstützt, sie aber zugleich Betroffenen greifbarer macht, dass ihre Arbeit auch gefährdet ist und ggf. in Zukunft zur Disposition stehen könnte.

⇨ Entsprechende Beunruhigungen anzuerkennen sowie durch Information zur *realistischen Orientierung* beizutragen, erscheint sinnvoll.
⇨ Wer im Homeoffice arbeiten kann, gehört zu jenen Arbeitnehmer*innen, deren Arbeit *zunächst einmal sicher* erscheint. Sie könnten allerdings Neid erfahren durch jene, denen dies nicht möglich ist.

Insgesamt resultieren aus dem Kapitel über den Zusammenhang von Identität und Arbeit wichtige Hinweise, einige davon überraschend. Es bietet ein Grundverständnis der komplexen psychologischen Zusammenhänge, welche mit diesem Thema in der neuen Situation des langzeitlichen Homeoffices einhergehen. Um sozial nachhaltig in Organisationen handeln zu können, kann dieses Verständnis wertvolle Grundlagen bieten.

Referenzen

Arendt, Hannah (1960). Vita activa oder Vom tätigen Leben. Stuttgart: Kohlhammer.

Arentewicz, Gerd & Fleissner, Alfred (2003). Arbeitsplatzkonflikte. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Baacke, Dieter; Sander, Uwe & Vollbrecht, Ralf (1991). Medienwelten Jugendlicher. Opladen: Leske + Budrich.

Bergner, Thomas (2016). Burnout-Prävention. Stuttgart: Schattauer.

Böhm, Marie S. C. & Freitag, Simone (2016). Untersuchung zum Zusammenhang zwischen Heimtierbesitz und menschlicher Gesundheit bei älteren Personen in Deutschland. SOEP — The German Socio-Economic Panel study at DIW Berlin 282-2016. Zugriff 12 März 2021: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.530421.de/diw_sp0828.pdf

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2021). Die Wirtschaftliche Lage in Deutschland. BMWI Pressemitteilung 14. Januar 2021. Zugriff 16 März 2021: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/Wirtschaftliche-Lage/2021/20210114-die-wirtschaftliche-lage-in-deutschland-im-januar-2021.html

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020). Altmaier: Corona-Pandemie führt Wirtschaft in Rezession. Müssen wirtschaftliches und gesellschaftliches Leben mit Augenmaß hochfahren, dann ist in zweiter Jahreshälfte Erholung möglich. Pressemitteilung zur Wirtschaftlichen Entwicklung am 29.04.2020. Zugriff 19 März 2021: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2020/20200429-altmaier-corona-pandemie-fuehrt-wirtschaft-in-rezession.html

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020). Schlaglichter. Schwere Rezession durch die Corona-Pandemie. Bundesminister Peter Altmaier stellt die aktuelle Frühjahrsprojektion der Bundesregierung vor, 10-17. Zugriff 15 März 2021: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/Monatsbericht/Monatsbericht-Themen/2020-05-schwere-rezession-durch-die-corona-pandemie.pdf?__blob=publicationFile&v=10

Bundes-Psychotherapeutenkammer BPtK (2020). Corona-Pandemie und psychische Erkrankungen. Zugriff 18 Jan 2021: https://www.bptk.de/wp-content/uploads/2020/08/2020-08-17_BPtK-Hintergrund_Corona-Pandemie-und-psychische-Erkrankungen.pdf

Döring, Nicola (2003). Sozialpsychologie des Internet. Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe, Verlag für Psychologie.

Erikson, Erik H. (1973). Identität und Lebenszyklus. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Eilers, Silke; Rump, Jutta; Schabel, Frank & Möckel, Kathrin (2021). HR-Report 2021 Schwerpunkt New Work. Hays AG und das Institut für Beschäftigung und Employability IBE, S. 17. Zugriff 11 März 2021: https://www.hays.de/lp/hr-report

Featherstone, Mike; Lash, Scott & Robertson, Roland (Hrsg.) (1995). Global Modernities, London: Sage.

Fischer, Gottfried & Riedesser, Peter (2009). Lehrbuch der Psychotraumatologie. 4. Aufl.. München: Reinhardt UTB.

Fox, Kate (2004). Watching the English. The hidden rules of English behavio-ur.London: Hodder.

Freud, Sigmund (1930/1948). Das Unbehagen in der Kultur. In Gesammelte Werke, chronologisch geordnet. Bd. 14. Hrsg. v. Anna Freud unter Mitarbeit von Marie Bonaparte. London: Imago, 421-516.

Galtung, Johan (1971). Violence, Peace and Peace Research / Gewalt, Frieden und Friedensforschung. In Dieter Senghaas (Hrsg.), Kritische Friedensforschung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Galtung, Johan (1975). Strukturelle Gewalt. Beiträge zur Friedens- und Konfliktforschung. Reinbek bei Hamburg.

Goffmann, Erving (Hrsg.)(1961). Two Studies on the Sociology of Interaction. Indianapolis: Bobbs-Merill.

Hagemann, Dirk; Spinath, Frank M.; Bartussek, Dieter; Amelang, Manfred & Stemmler, Gerhard (2016). Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Hartmann, Heinz (1964). Essays on Ego-psychology. New York: International Universities Press.

Haußer, Karl (1995). Identitätspsychologie. Berlin, Heidelberg: Springer.

Hitzler, Ronald & Honer, Anne (1994). Bastelexistenz: über subjektive Konsequenzen der Individualisierung. In U. Beck, & E.Beck-Gernsheim (Hrsg.), Riskante Freiheiten: Individualisierung in modernen Gesellschaften (S. 307-315). Frankfurtam Main: Suhrkamp. 7 Jan 2021: https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-56024

Hofmann, Josephine (2020). Home Office in Zeiten des Corona-Virus – 12 Tipps für die kurzfristige Umsetzung. Zugriff 8 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/home-office-in-zeiten-des-corona-virus-12-tipps-fuer- die-kurzfristige-umsetzung/

Hofmann, Josephine; Piele, Alexander & Piele, Christan (2021). Arbeiten in der Corona-Pandemie – auf dem Weg zum New Normal. Wilhelm Bauer, Oliver Riedel & Stefan Rief (Hrsg.), Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit

der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V. Stuttgart. Zugriff 8 Febr 2021: http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-593445.html

Illingworth, Bob (2004). Trust and technology: work-life-blending at Unisys. In Strategic HR Review Nov 2004, 4(1): 8-9.

Jahoda, Marie (1983a). Die sozialpsychologische Bedeutung von Arbeit und Arbeitslosigkeit. In Marie Jahoda, Thomas Kieselbach & Thomas. Leithäuser (Hrsg.), Arbeit, Arbeitslosigkeit und Persönlichkeitsentwicklung. Bremer Beiträge zur Psychologie (Reihe A: Psychologische Forschungsberichte) Nr. 23. Bremen: Universität Bremen, 1-8.

Jahoda, Marie (1983b). Wieviel Arbeit braucht der Mensch. Arbeit und Arbeitslosigkeit im 20. Jahrhundert. Weinheim und Basel: Beltz.

Jahoda, Marie, Lazarsfeld, Paul Felix & Zeisel, Hans (1933/1982). Die Arbeitslosen von Marienthal. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Jung, Carl Gustav (2020). Die Beziehungen zwischen dem Ich und dem Unbewussten. GW 7, §245 (1928, 2. Aufl. 1934; Patmos Auflage 3). Mannheim: Patmos Verlagsgruppe.

Keupp, Heiner, Abbe, Thomas; Gmür, Wolfgang; Höfer, Renate; Mitzscherlich, Beate; Kraus, Wolfgang & Straus, Florian (1999). Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Kjellström, Tord; Hakansta, Carin & Hogstedt, Christer (2007). Globalisation and public health – overview and a Swedish perspective. In: Scandinavian Journal of Public Health, Vol. 35 (5), 2-68.

Krappmann, Lothar (1988). Soziologische Dimensionen der Identität. Stuttgart: Klett-Cotta.

Krappmann, Lothar (1969). Soziologische Dimensionen der Identität. Stuttgart: Klett.

Krause, Andreas; Dorsemagen, Cosima & Peters, Klaus (2010). Interessierte Selbstgefährdung: Was ist das und wie geht man damit um? In HR Today – Das Schweitzer Human Ressource Management Journal, 4/2010. Zugriff 16 März 2021: https://www.bgm-ag.ch/files/public/literatur/pdf/interessierte-selbstgefaehrdung-was-ist-das-und-wie-geht-man-damit-um.pdf

Krause, Andreas; Dorsemagen, Cosima; Stadlinger, Jörg & Baeriswyl, Sophie (2012). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose & Markus Meyer (Hrsg.), Fehlzeitenreport 2012, Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen -Risiken minimieren. Springer Verlag, Berlin und Heidelberg, 191-201.

Krömmelbein, Silvia (2000). Identitätskrisen als Anerkennungskrisen. In Ursula Holtgrewe , Stephan Voswinkel & Gabriele Wagner (Hrsg.), Anerkennung undArbeit, Konstanz: UVK-Verlag.

Leithäuser, Thomas & Volmerg, Birgit (1988). Psychoanalyse in der Sozialforschung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Lippmann, Eric (2013). Identität im Zeitalter des Chamäleons. Flexibel sein und Farbe bekennen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

McCelland, David C. (2009). Human Motivation. Original 1987. Cambridge University Press.

McClelland, David Clarence (1987). Human motivation. New York: Cambridge University Press.

Mead, George, H. (1968). Geist, Identität und Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Meißner, Ulrike Emma (2005). Die „Droge Arbeit". Unternehmen als „Dealer" und als Risikoträger. Personalwirtschaftliche Risiken der Arbeitssucht. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Meyerhuber, Sylke (2012). Soziale Nachhaltigkeit im Spannungsfeld postmoderner Arbeit. Systemische Zusammenhänge von Entgrenzung, Arbeitssucht, Burnout und Mobbing sowie Vertrauen, Verantwortung und Achtsamkeit in Organisationen. In Hayo Molter, Rose Schindler & Arist von Schlippe (Hrsg.), Vom Gegenwind zum Aufwind. Der Aufbruch des systemischen Gedankens. Göttingen: Vanderhoeck & Ruprecht, 86-155.

Meyerhuber, Sylke (2009). Das dynamische Paradigma der Arbeits- und Organisationspsychologie und analytische Konsequenzen. In Thomas Leithäuser, Sylke Meyerhuber & Michael Schottmayer (Hrsg.), Sozialpsychologisches Organisationsverstehen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 95-115.

Mikos, Lothar (1999). Erinnerung, Populärkultur und Lebensentwurf. Identität in der multimedialen Gesellschaft. In: medien praktisch 23(1), 4-8.

Mikos, Lothar; Hoffmann, Dagmar & Winter, Rainer (Hrsg.)(2007). Mediennutzung, Identität und Identifikationen. Die Sozialisationsrelevanz der Medien im Selbstfindungsprozess von Jugendlichen. Weinheim/München: Juventa.

Neuberger, Oswald (1999). Mobbing – übel mitspielen in Organisationen. 3. Erweit. Aufl. München: Rainer Hampp Verlag.

OECD (2021). Strengthening the recovery: The need for speed. Economic Outlook, Interim Report. Zugriff 19 März 2021: https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/34bfd999-en.pdf?expires=1616170607&id=id&accname=guest&checksum=40432A92A810D04CDA10A795A97F7914

Paul, Karsten I. & Moser, Klaus (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. Journal of Vocational Behavior, 74, 264-282. Zugriff 18 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/222029702_Unemployment_Impairs_Mental_Health_Meta-Analyses

Paul, Karsten I. & Batinic, Bernard (2010). The need for work: Jahoda's manifest and latent functions of employment in a representative sample of the German population. Journal of Organizational Behavior, 31, 45-64. Zugriff 18 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/229915902_The_need_for_work_Jahoda%27s_latent_functions_of_employment_in_a_representative_sample_of_the_German_population

Pieper, Oliver (2021). Corona – die Deutsche kommen auf den Hund. Zugriff 12 März 2021: https://www.dw.com/de/corona-die-deutschen-kommen-auf-den-hund/a-56306446

Pongratz Hans J. & Voß Günter G. (2003). Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: Edition Sigma.

Rahm, Dorothea; Ruhe-Hollenbach, Hannelore; Bosse, Susanne & Otte, Hilka (1993). Einführung in die Integrative Therapie: Grundlagen und Praxis. Paderborn: Jungfermann.

Ricci, Claudia (2020). Selbstorganisation im Homeoffice: 11 Tipps für den Umgang mit Entgrenzung. Blog des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation am 16. April 2020. Zugriff 8 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/selbstorganisation-im-homeoffice-11-tipps-fuer-den-umgang-mit-entgrenzung/

Rizzolatti, Giacomo & Sinigaglia, Corrado (2008). Empathie und Spiegelneurone: Die biologische Basis des Mitgefühls. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Robinson, Bryan E. (2007). Chained to the desk. New York: University Press.

Rosa, Hartmut (2016). Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Schmitz, Hermann (1989). Leib und Gefühl. Paderborn: Jungfermann.

Selenko, Eva, Batinic, Bernard & Paul, Karsten I. (2011). Does latent deprivation lead to psychological distress? Investigating Jahoda's model in a four-wave study. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84 (4), 723-740. Zugriff 18.Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/230114088_Does_latent_deprivation_lead_to_psychological_distress_Investigating_Jahoda%27s_model_in_a_four-wave_study

Seligman, Martin E. P. (1979). Erlernte Hilflosigkeit. München & Wien: Urban & Schwarzenberg.

Sennett, Richard (1990). Autorität. Frankfurt am Main: Fischer.

Sennett, Richard (1998). Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berlin Verlag.

Sennett, Richard (2006). The culture oft he new capitalism.The Castle Lectures in ethics, politics, and economics. New Haven, London: Yale University Press.

Statista (2021). Arbeitest Du parallel zum Studium? Zugriff 16 März 2021: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/201632/umfrage/umfrage-zum-parallelen-arbeiten-neben-dem-studium/

Statista (2021). Haustiere in Deutschland Zugriff 12. März 2021: https://de.statista.com/themen/174/haustiere/

Statista (2021). Verbrauchs- und Medienanalyse „Singelhaushalte in Deutschland“. Zugriff 11 März 2021: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/286810/umfrage/umfrage-in-deutschland-zur-anzahl-der-singles-nach-geschlecht/

Statistisches Bundesamt Destatis (2021). Rekordeinnahmen: 331 Mio. aus Hundesteuer in den ersten drei Quartalen 2020. Zugriff 12 März 2021: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2021/PD21_05_p002.html

Stern, Daniel (1985). The Interpersonal world of the infant. Basic Books, New York.

Storck, Johanna; Gerlach Jana & Torgovnik, Anna (2020). Entgrenzte Erwerbsarbeit und interessierte Selbstgefährdung in der digitalen Wirtschaft. Dokumentation eines Hearings der Sachverständigenkommission für den Dritten Gleichstel-

lungsbericht der Bundesregierung. Zugriff 16 März 2021: https://www.dritter-gleichstellungsbericht.de/de/topic/61.veroeffentlichungen.html

Ulrich, Eberhardt (2008). Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. In Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (Hrsg.), Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland. Reihe „Psychologie Gesellschaft Politik“. Berlin: BDP, 8-15.

Wacker Ali (1983). Arbeitslosigkeit. Soziale und psychische Folgen. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.

Waltersbacher, Andrea; Maisuradze, Maia & Schröder, Helmut (2019). Arbeitszeit und Arbeitsort – (wie viel) Flexibilität ist gesund? In Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose & Markus Meyer (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2019 Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen. Berlin: Springer, 77-109.

Wiendieck, Gerd (1993). Einführung in die Arbeits- und Organisationspsychologie. Hagen: Fernuniversität.

Wilson, Rosemary (2013). Another language is another soul. In Language and Intercultural Communication Volume 13, 2013 - Issue 3: Romanticising Language Learning, 298-309. Zugriff 7 Febr 2021: https://www.researchgate.net/publication/271625161_Another_language_is_another_soul

Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages, Medien- und Computerspielsucht, Ausarbeitung WD 9 - 3000 - 37/2009. Zugriff 26 Febr 2021: https://www.bundestag.de/blob/411990/c6c797252393bfb4b64b16048cd99338/wd-9-037-09-pdf-data.pdf

Kapitel 5

Körpersprache in der videovermittelten Kommunikation

Denise Schimanski & Sylke Meyerhuber

Leitfragen

- Was ist unter Körpersprache bzw. nonverbaler Kommunikation zu verstehen?
- Weshalb ist Körpersprache als Teil der nonverbalen Kommunikation relevant für gelingende soziale Interaktion?
- Welche Bedeutung hat Körpersprache als Teil der nonverbalen Kommunikation für sozial nachhaltiges Handeln in Kommunikation und Kooperation via Videomeetings?
- Welche Folgerungen lassen sich für eine sozial nachhaltige Gestaltung videogestützter Kommunikation und Kooperation ableiten, um fehlende Anteile möglichst zu substituieren?

1 Begriffsdefinition: Körpersprache als Teil der nonverbalen Kommunikation

Denise Schimanski

Im Allgemeinen sind Menschen sich bewusst, dass neben der Sprache auch nonverbale Aspekte zur Kommunikation beitragen, aber im Allgemeinen werden diese nur wenig reflektiert. **Kommunikation** bedeutet „in Verbindung zu treten mit dem Ziel, sich zu verständigen“ (vgl. Kapitel 1 Begriffsdefinitionen). Hierzu bedient sich der Mensch immer auch körpersprachlicher Mittel. In diesem Kapitel wird untersucht, welche Bedeutung der Körpersprache als Teil der nonverbalen Kommunikationsmittel zukommt und was aus ihr unter den Bedingungen der Kommunikation und Kooperation mittels Videomeetings (in Konkretisierung der Onlinekommunikation gem. Kapitel 1) wohl wird.

In diesem Beitrag wird nonverbale Kommunikation mit Fokus auf körpersprachliche Ausdrucksmittel diskutiert. Dabei ist zu beachten, dass der Begriff der **nonverbalen Kommunikation** selbst sich nicht ausschließlich auf Körpersprache bezieht, sondern mehr umfasst; bspw. geht es im Folgekapitel 6 auch um die Raumsprache, die ebenfalls zu den nonverbalen Ausdrucksmitteln zählt. Entsprechend machen der Sozialpsychologe Argyle (2013[199]:11f) sowie der Psychologe Ellgring (2010[200]: 20f) deutlich, dass auch andere nichtsprachliche Ausdrucksmittel wie Kleidung, olfaktorische Signale (Körpergeruch, Parfum) als auch vokale Äußerungen wie etwa Stöhnen, Seufzen, hm, … zur nonverbalen Kommunikation zählen.

[199] Argyle, Michael (2013). Körpersprache & Kommunikation. Nonverbaler Ausdruck und soziale Interaktion. 10. überarbeitete Neuauflage. Paderborn: Jungfermann Verlag.
[200] Ellgring, Heiner (2010). Nonverbale Kommunikation. Zugriff 28 Nov 2020: https://opus.bibliothek.uni-wuerzburg.de/opus4 wuerzburg/frontdoor/deliver/index/docId/4373/file/Ellgring_Nonverbale_Kommunikation_Kopie.pdf

1.1 Theoretische Ausgangspunkte körpersprachlicher Kommunikation

Bei der Körpersprache als Teil der nonverbalen Kommunikation handelt es sich Argyle (2013: 11) zufolge um eine zentrale und unterstützende Funktion im Sozialverhalten und Kommunikation des Menschen. Laut dem Autor (2013: 12) sind verbale Sprache und körpersprachliche Kommunikationsanteile miteinander verbunden und auch voneinander abhängig. Sprache findet somit in direkten Interaktionen („face-to-face“) immer in Verbindung mit nonverbalen Kommunikationsformen statt. Im Gegensatz dazu sind nach Argyle (ebd.) Formen nonverbaler Kommunikation nicht von Gesprochenem abhängig; sie können auch ohne Sprache stattfinden sowie verstanden werden[201].

Nach Argyle (2013: 11) stellt nonverbale Kommunikation insofern ein komplexes System dar, weil es sich aus vielen unterschiedlichen Signalen zusammensetzt, die zur Erklärung des menschlichen Sozialverhaltens erst einmal enträtselt werden müssen. Der Autor (ebd.) unterscheidet konkret **neun Signale** nonverbaler Kommunikation:

- Mimik (Gesichtsausdruck)
- Blickverhalten (inkl. Pupillenerweiterung)
- Gestik und andere Körperbewegungen
- Körperhaltung
- Körperkontakt
- Raumverhalten (Proxemik)
- Kleidung und andere Aspekte des Aussehens
- Nonverbale Vokalisierungen (lautliche Äußerungen)
- Geruch

Es wird schnell deutlich, dass die Anwesenheit kommunizierender Personen ein wichtiges Kriterium ist, damit nonverbale Aspekte der Kommunikation lesbar sind – wenn man einander nicht hinreichend sehen kann, so ist der nonverbale Ton quasi abgestellt. Interagierende müssen einander sehen und körpersprachlich wahrnehmen können, ansonsten haben non- verbale Signale wie Mimik, Körperhaltung oder Körper- und Raumkontakt usw. keine Wirkungsmöglichkeiten. Kommunizieren zwei oder mehr Personen bspw. über Emails oder Telefon, wird Argyle (ebd.) zufolge nur verbale Sprache zum Austausch von Informationen genutzt; im Telefonat immerhin noch mit Tonfall, der via Email auch entfällt und so zusätzlich einlädt, den geschriebenen Tonfall zu interpretieren – durchaus ein Einfallstor für Missverständnisse.

Die oben aufgeführten Aspekte, welche in der körpersprachlichen Kommunikation beteiligt sind, werden nach Argyle (ebd.) durch Faktoren wie kulturelle Herkunft, biologische Veranlagung sowie gesellschaftliche Anerkennung beeinflusst und in der Regel eher unbewusst eingesetzt. Dies bedeutet aber nicht, dass ein bewusster Umgang mit entsprechenden Faktoren ausgeschlossen sei, im Gegenteil kontrollieren Menschen entsprechende Signale bspw. in Verhandlungen stärker als bei freundschaftlichen Treffen, vor neuen Kolleg*innen bewusster als im eingespielten Team.

[201] Auf diesen Punkt wird später noch genauer eingegangen.

Thesen

Köpersprachliche Signale sind vermutlich in videogestützter Kommunikation und Kooperation eingeschränkter lesbar und auch weniger aktiv nutzbar als in unmittelbaren Begegnungen.

Begrüßenswert ist in dieser Hinsicht im Videomeeting (verglichen mit Telekommunikation oder Emails), dass zumindest Teile der Körpersprache lesbar werden (bspw. Mimik), sofern darauf bestanden wird, dass die Kameras eingeschaltet sind.

Kritisch zu beobachten wäre, welche Folgen eine Einschränkung nonverbaler Kommunikationsteile auf lange Sicht im Gesamt arbeitsbezogener Kommunikation und Kooperation sowie für das Sozialgefüge ggf. mit sich bringen.

Wie im ersten Kapitel beschrieben, werden digitale Formate zum zentralen Kommunikationsmedium im Homeoffice. Unter diesem Gesichtspunkt stellt sich die Frage, inwiefern die nonverbale Kommunikation im digitalen Raum stattfindet und welche Folgerungen sich für sozial nachhaltige Kommunikation und -kooperation mit Videomeetings ableiten lassen.

1.1.1 Nonverbale Kommunikation: Mimik

Delhees (1994[202]: 148) zufolge stellt die **Mimik** aus psychologischer Perspektive einen zentralen Kommunikationskanal dar, um sich mit anderen Menschen zu verständigen. Wie der Autor (ebd.: 149f) ausführt, gibt die Mimik unter anderem Auskunft über Gefühle und Absichten, die eine Person hegt. Ein im Videomeeting sehr **klar erkennbares körpersprachliches Ausdrucksmittel** bildet die Mimik deshalb, weil gerade der Kopf-Schulter-Ausschnitt gut sichtbar ist. Dem Psychologen Ellgring zufolge (2010: 22) bezeichnet man als Mimik alle sichtbaren Veränderungen und Bewegungen der Gesichtsoberfläche. Der Autor beschreibt, sie „basiert auf der Aktivität eines komplexen, dicht mit Nerven versorgten Muskelgeflechtes“ (ebd.), das für eine Vielzahl unterschiedlicher Ausdrucksformen von psychischen Prozessen verantwortlich ist. Neuere Forschung (vgl. Tsao 2020[203]) belegt eindrücklich, dass an die 50 kleine Muskelbewegungen im Gesicht für Menschen differenzierbar, ablesbar und deutbar werden können, was auf die hohe Komplexität allein der Mimik verweist.

Thesen

Wenn sich in der Mimik psychische Ausdrucksformen manifestieren, handelt es sich um ein wichtiges Mittel der Einschätzung dafür, wie es einer/m Gesprächspartner*in geht. Dies verweist darauf, dass in arbeitsbezogenen Videomeetings die Kamera möglichst eingeschaltet sein sollte!

Wechselseitige Sichtbarkeit im Gespräch nicht wertzuschätzen, ausgeschalteten Kameras gegenüber Gleichgültigkeit zu demonstrieren oder sie gar anzuweisen, dies entspräche im Arbeitskontext einer Deklaration der Gleichgültigkeit gegenüber den Gesprächspartner*innen, mit vermutlich negativen Folgen für Motivation und Sozialgefüge.

Die Psychologen Delhees (1994: 148f) und Ellgring (2010: 10f) verweisen zur Erklärung des mimischen Ausdrucksverhaltens einvernehmlich auf die Evolutionstheorie

[202] Delhees, Karl H. (1994). Soziale Kommunikation. Psychologische Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft.. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH.
[203] Tsao, Doris Y. (2020). Hirnforschung: Der Gesichtscode. Spektrum der Wissenschaft 7/2020; 30-37.

seit Darwin (1872[204]). Demnach wird Mimik als universelles Signalsystem verstanden. Universell bedeutet, dass bestimmte **Grundemotionen** angeboren sind und sich in ihren Grundzügen bei jedem Menschen gleichen, weshalb diese in jeder Kultur verstanden werden können. „So finden sich bereits bei Neugeborenen mimische Reaktionen, z. B. auf Geschmacksreize“ (ebd.: 23). Zu den Grundemotionen zählt Delhees (1994: 148; mit Verweis auf Darwin) Aufmerksamkeit (Interesse), Freude, Unmut, Trauer, Überraschung, Furcht, Wut, Ärger, Ekel und Scham.

Erst durch das Erlernen spezifischer kultureller Normen im sozialen Umfeld werden diese evolutionär angelegten Ausdrucksmöglichkeiten jedoch spezifisch ausgeprägt, wie Ellgring (2010: 10f) erläutert. Der Autor (ebd.) bezeichnet entsprechende Ausdrucksweisen als **mit Darstellungsregeln hinterlegt**, welche gesellschaftlicher und kultureller Natur sind. Darunter zu verstehen ist, genau wann, wo, wie, und wem gegenüber Menschen welche Verhaltensweisen zeigen können bzw. dürfen (ebd.). In diesem Prozess des sozialen Lernens werden demnach entsprechende Fertigkeiten ausgebildet und Kinder lernen, ihre Gesichtsausdrücke in Bezug auf festgelegte Darstellungsregeln bewusst zu kontrollieren. Als Beispiele für solche Darstellungsregeln nennt Ellgring (ebd.) „die freundliche Begrüßung, das Verhalten im Streit, die Langweile im Elterngespräch, für die man leicht die entsprechende Darstellungsregeln erschließen kann“.

Darstellungsregeln sind deshalb so wichtig, weil mit der Mimik auf wichtige Weise mit anderen Personen kommuniziert wird. Informationen über den emotionalen Zustand und die Gefühle einer Person lassen sich größtenteils von der Mimik ablesen und verstehen. Kontrolle darüber bedeutet also, Gesichtsausdrücke situativ einzusetzen. Gelingt eine solche Kontrolle nur teilweise, können mimische Informationen von außenstehenden Personen ggf. auch falsch gedeutet werden. Ellgring (ebd.) nennt als Beispiel das gelegentlich beobachtbare „falsche Lächeln“. Es soll zwar einen positiven Ausdruck vermitteln, aber je weniger Kontrolle vorhanden ist, desto eher sickert die Information einer bspw. negativen Haltung durch (ebd.).

Mit der Mimik kann man also unwillkürlich oder auch ganz bewusst Informationen an andere senden, die oft auch verstanden werden. Je nach emotionalem Zustand äußert sich dieser in Gesichtsausdrücken, beispielsweise lässt sich Freude durch ein Lächeln ausdrücken oder Wut durch zusammengezogenen Augenbrauen und aufeinandergepresste Lippen.

Thesen

Gesichtsausdrücke transportieren im Gespräch wichtige Informationen, die auf der Gefühlsebene Botschaften vermitteln. Dies kann sein: ich freue mich, ich finde das toll, bitte glaube mir, bitte nimm mich ernst, ich bin müde von diesem Thema, es macht mich traurig oder wütend darüber zu sprechen, etc. Die verbale Botschaft wird somit sinnvoll ergänzt, Mimik appelliert an das Gegenüber, lädt es ein, kann betroffen machen oder aufmuntern.

Kongruente Gespräche brauchen ganzheitliche kommunikative Informationen. Fällt im Videomeeting der mimische Subtext weg oder wird schwerer lesbar, können Verunsicherungen, Missverständnisse und Fehlinterpretationen vermehrt auftreten.

[204] Darwin, Charles (1872). The Expression of the Emotions in Man and Animals. London.

Folgerungen

- Die Kamera sollte für kongruente Kommunikation angeschaltet sein, v. a. bei den Menschen mit einem wichtigen Anliegen.
- Für mimische Lesbarkeit ist für hinreichende Beleuchtung zu sorgen und ggf. der Kontrast zu erhöhen (Brauen, Lippen).
- Führung zeigt Interesse an Beschäftigten, wenn sie/er ausdrückt, sie gern sehen zu wollen und sich selbstverständlich auch selbst zeigt (nicht „versteckt“).
- In der virtuellen sowie unmittelbaren Kommunikation gilt gleichermaßen, mit Gefühlen anderer Menschen respektvoll umzugehen. Dies gilt umso mehr im virtuellen Raum, in der nicht eine entschuldigende Berührung oder ein Blick heilen kann, was ein abfälliges Wort oder Blick angerichtet hat.
- Es kann sein, dass Menschen beginnen, im Homeoffice "unsichtbar" zu werden (Hikikomori[205] vermeiden). Sozial nachhaltiges Handeln bedeutet hier, in sozialer Anteilnahme Identität, also das soziale Selbst zu unterstützen bzw. Menschen durch Zuwendung Ansehen (Gesicht, vgl. Kapitel 7 Rapportmanagement) zu geben.

1.1.2 Nonverbale Kommunikation: Blickkontakt

Ein weiteres zentrales Kommunikationssignal der nonverbalen Kommunikation ist der **Blickkontakt**. Die Augen und das Blickverhalten sind laut Delhees (1994: 151) eng mit anderen nonverbalen Kommunikationssignalen verbunden. Augen sind dem Autor (ebd.) gemäß gleichzeitig Sender und Empfänger von Informationen. Durch den Blick wird demnach (ebd.) ein Großteil unterschiedlicher nonverbaler Kommunikationssignale wahr- und aufgenommen, ebenso wie der Blick Signale an andere senden kann.

Delhees (ebd.) setzt Blickkontakt mit **Kommunikationsbereitschaft** gleich, denn um mit anderen Menschen Informationen auszutauschen, muss Blickkontakt hergestellt werden. Andererseits brechen Menschen Blickkontakt dann ab, wenn keine Bereitschaft zum Kommunizieren besteht (ebd.). Demnach gibt es laut Delhees (ebd.) prinzipiell nur zwei Grundarten des Blickverhaltens: Anschauen oder Wegschauen.

Diese zwei Verhaltensfunktionen des Blickes erfüllen nach Broszinsky-Schwabe (2017[206]: 142f) **drei soziale Funktionen**, welche die Autorin als Kontroll-, Ausdrucks- und Steuerungsfunktionen bezeichnet. Durch Blickkontakt können ihr zufolge (ebd.: 143) Personen einander überprüfen und analysieren, aber auch in ihren Verhaltensweisen beeinflussen, bspw. durch einen liebevollen oder strafenden Blick, welcher jeweils bestimmte Verhaltensweisen oder Gefühle bei der Zielperson hervorrufen soll. Ein liebevoller Blick soll in der anderen Person ein positives Gefühl hervorrufen, ein Strafender bezweckt eher ein schlechtes Gewissen, Scham oder Einsicht des Gegenübers. Es können aber auch Informationen über innere Zustände, Haltungen, Absichten und Erwartungen durch den Blickkontakt ausgedrückt werden, so die Autorin (ebd.). Eine sehr ähnliche Analyse findet sich auch durch Delhees (1994: 151) bestätigt.

Mit Blickkontakt ist somit nicht nur bloßes Anschauen oder Wegschauen bezeichnet, sondern es wird die **Kontaktqualität** näher spezifiziert. Ein Blick kann überprüfen,

[205] Retzbach, Joachim (2018). Das „Hikikomori“-Syndrom in Europa. https://www.spektrum.de/news/das-hikikomori-syndrom-in-europa/1568918
[206] Broszinsky-Schwabe, Edith (2017). Interkulturelle Kommunikation. Missverständnisse und Verständigung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

auffordern oder zurückhalten, er kann ein Gefühl transportieren oder um Unterstützung bitten. Delhees erläutert dazu:

> „So ist der Blick des einen offen und direkt, wenn er lügt, ein anderer schaut verlegen zur Seite (und verrät sich dadurch); das eine Kind senkt den Blick, wenn es sich schuldig fühlt, ein anderes schaut dem Gegenüber gerade ins Gesicht. Das zeigt, dass für die genaue Interpretation des Blickverhaltens oftmals weitere nonverbale Signale einbezogen werden müssen, denn in den Augen eines Menschen lässt sich manchmal vieles lesen“ (Delhees 1994: 152).

Thesen

Der Blickkontakt ist ein wichtiges Kommunikationsmittel, um Informationen zu senden und zu empfangen. Durch den Blickkontakt können Emotionen und Gefühle ausgedrückt, aber auch Erwartungen und Absichten dem Gegenüber vermittelt werden.

Aufgrund der technischen Gegebenheiten im Videomeeting können Blickkontakte nicht gezielt aufgenommen werden. Personen fühlen sich auf Dauer nicht mehr angesprochen und erleben sich nicht mehr als Teil der Gruppe.

Im Videomeeting entfällt der spezifizierte Austausch von Blicken als Mittel individualisierter Kontaktaufnahme, Verbindung, Rückversicherung oder Koalierung. Individuen bleiben im virtuellen Gruppenganzen mehr vereinzelt. Das Setting erschwert es, dass sich ein Gruppengefüge, ein informelles Netzwerk bildet, in der Personen sich als Teil des Ganzen fühlen können.

Durch Kamera und Bildschirm haben Menschen bestenfalls alle Teilnehmenden des Videomeetings mehr oder minder gleichzeitig im Blick. So kann der generelle Teilnehmendenkreis mit einem Blick angesprochen sein, aber kaum einzelne Personen.

Selbst die deutliche Blickhinwendung zu einer Person am Bildschirm wird von dieser nicht als solche lesbar, denn darauf sind Kamerawinkel und die uneinheitliche Anordnung der Beteiligten auf dem Bildschirm nicht abgestimmt. Für die Zielperson geht so ein Blick ins Leere.

Aufgrund der technischen Funktionsqualitäten werden teilweise Gesichter und Blicke nur unscharf gesehen und somit noch schlechter interpretierbar.

Kennt man einander allerdings sehr gut, kann es im Videomeeting zu interessanten Ausnahmen kommen, ein junger Angestellter berichtet:

> „Als wir uns noch persönlich trafen, gab es so bestimmte Stellen, wo mein Kollege und ich uns immer durch den Raum hinweg angesehen und einen Blick geteilt haben, der Einvernehmen darüber ausdrückte, wie unsäglich wir wieder einmal etwas empfanden. Und dann im Videomeeting, ich schaute ihn an so einer typischen Stelle an, und er machte eine Sekunde dies Gesicht, und er sah mich auf dem Bildschirm und sah irgendwie, dass ich das sah und auch teilte, und es gab da so ein kurzes Erkennen und Sich-Freuen, dass wir das immer noch miteinander teilen konnten, weil wir es voneinander so gut einschätzen, uns vertrauen und uns mögen, in diesen Situationen“ (Interviewparter M. I. M. 9 Sept 2020[207]).

[207] Interviewpartner anonymisiert als M. I. M.; Gespräch am 9 Sept 2020, geführt von Dr. S. Meyerhuber.

These

Womöglich kann in einer Gruppe, in der Teilnehmende einander sehr gut kennen, die verbindende Funktion von Blicken differenzierter aufrechterhalten werden?

1.1.3 Nonverbale Kommunikation: Gestik

Zum umfassendsten und nach Ellgring (2010: 31) mit der Sprache besonders eng verknüpften Kommunikationssignal körperlicher Sprache zählt die **Gestik**. Während andere Signale nonverbaler Kommunikation nur kleine Bewegungsapparate zum Ausdruck nutzen (bspw. Mimik Kleinstmuskeln des Gesichts; Blickkontakt die Augenpartie), umfasst die Gestik gemäß Broszinsky-Schwabe (2017: 148) Bewegungen des gesamten Körpers. Gesten können ihr zufolge (ebd.) Worte betonen oder für sich allein stehen und begleiten ständig soziale Interaktionen; von der Begrüßung bis zum Abschied und in der dazwischenliegenden Kommunikation. Der Autor Delhees (1994: 164) zählt zur Gestik alle Bewegungen und Haltungen von Kopf, Armen, Händen, Rumpf und Beinen. Delhees (ebd.) betont allerdings für unseren (deutschen) Kulturkreis, dass vor allem Arme und Hände Hauptdarsteller der Gestik seien.

Unter Gestik werden alle kommunikativen Bewegungen der Körpergliedmaßen verstanden. Allerdings dienen nicht alle Gestiken der nonverbalen Kommunikation, wie der Germanist Sager (2018[208]: 184) ausführt; ihm zufolge ist gestisches Verhalten aus dem Gebrauchsverhalten hergeleitet. Gemäß dem Autor (ebd.) bedeutet dies, wie Menschen sich mit ihrer Umwelt auseinandersetzen und Dinge handhaben, spiegelt sich kommunikativ in der Gestik zeichenhaft wider. Als Schutz vor äußeren Umwelteinflüssen hält der Mensch demnach (ebd.) seine Hände vor den Körper (bspw. wenn Äste im Weg sind oder bei einem Angriff). In Kommunikationen wird dies Sager zufolge (ebd.) ebenfalls als nonverbales Signal genutzt, um Ablehnung, Negation oder Abgrenzung der gegenüberstehenden Person auszudrücken. Halten Menschen dagegen gegenüber Umwelteinflüssen die Arme geöffnet, um bspw. etwas aufzuhalten, aufzusammeln oder zu umschließen, drückt diese Gestik nonverbal in Kommunikationen eine Kommunikationsbereitschaft sowie das Einschließen von Kommunikationspartner*innen ins Gespräch aus, so der Autor (ebd.). Sager (ebd.) bezeichnet solche Gestiken als grundlegende anthropologische Bedingungen. Ihm zufolge (ebd.), lässt sich dieses Prinzip in allen Gesten wiederfinden.

Sager (ebd.) und auch Broszinsky-Schwabe (2017: 148) begreifen das nonverbale Kommunikationssignal Gestik als größte Quelle für interkulturelle Missverständnisse. Zwar sind Grundprinzipien in der Gestik vorhanden, wie einladende und Abwehrgestiken, jedoch unterscheiden sie sich in ihrer spezifischen Ausprägung kulturell am stärksten, während bspw. Mimik größtenteils überall gleich verstanden wird und i.d.R. keine essentiellen Unterschiede bestehen. Broszinsky-Schwabe (ebd.) erläutert dazu zwei Gründe: Gleich ausgeführte Gestiken können in unterschiedlichen Kulturen verschiedene Bedeutungen haben und gleiche Bedeutungen können in unterschiedlichen Kulturen durch verschiedene Gestiken ausgedrückt werden. Broszinsky-Schwabe nennt folgende Beispiele:

> „Der hochgereckte Daumen: In den USA Zeichen für ‚großartig‘, in Australien, Griechenland und Nigeria obszöne Gebärde, in Deutschland als ‚Stopp‘-Zeichen von Anhaltern.
> Das Kreis-Zeichen, Kreis aus Daumen und Zeigefinger: In den USA und Deutschland bedeutet es „O.K.“, in Japan steht es für Geld (runde Münzen), in Frankreich für ‚Null‘,

[208] Sager, Svend F. (2018). Nonverbale Kommunikation. In Eva Neuland & Peter Schlobinski (Hrsg.), Handbuch Sprache in sozialen Gruppen. HSW 9. Berlin/ Boston: de Gruyter, 168-192.

in Lateinamerika für Homosexualität, in den Mittelmeerländern, Syrien, Libanon und Saudi-Arabien beleidigende Geste!
Das V-Zeichen (Victory), Zeige- und Mittelfinger gespreizt: Bei diesem Zeichen muss die Handfläche nach außen zeigen. Wird die Handfläche nach innen gekehrt, ist es die Moutza-Geste der Griechen, die eine Beleidigung darstellt (‚fahr zur Hölle')" (Broszinsky-Schwabe 2017: 149).

Es lässt sich somit erkennen, dass die Gestik ein sehr komplexes Kommunikationssignal ist und aufgrund des vielfältigen Bewegungsapparats die Kategorisierung sehr unterschiedlich sein kann. Sager (2018: 178) unterscheidet **Gestik in zwei Grundarten**: Gestik mit und Gestik ohne Berührungen. Diesen Unterscheidungen ordnet Sager (ebd.: 183) **drei Gestentypen** zu, auf die sich Broszinsky-Schwabe (2017: 148) und Ellgring (2010: 33) ebenfalls beziehen. Zu diesen drei Funktionen zählen die Autor*innen die sogenannten Illustratoren, Adaptoren und Embleme.

Sager (2018: 183) beschreibt Illustratoren als solche Gestiken, welche die Sprache unterstützen oder ihr widersprechen und parallel verlaufen. Unterhalten sich beispielsweise zwei Fischer über die Größe ihrer gefangenen Fische, so verwenden sie zur Veranschaulichung Illustratoren, indem sie mit Arm- und Handbewegungen die Größe versuchen darzustellen. Adaptoren sind dem Autor (ebd.) zufolge Manipulationen, welche körperliche Bedürfnisse befriedigen und mit Berührungsgestiken zu tun haben. Greift sich eine Person zum Beispiel am Ohrläppchen um sich zu beruhigen, weil sie nervös oder beschämt ist, nutzt sie Adaptoren. Embleme beschreibt Sager (ebd.) als Gestiken, die direkt in verbale Sprache übersetzbar sind und „eine lexikalisierte Bedeutung besitzen, was so für die anderen Gesten nicht gilt". Man möge sich Elternteile vorstellen, die ihre Kinder wortlos zum Zähneputzen auffordern, in dem sie mit Hand- und Fingerbewegungen eine Zahnbürste imitieren und so tun als ob sie sich ihre Zähne putzen (ebd.).

Sager (ebd.) unterscheidet weitere Funktionstypen, die nicht unbenannt bleiben sollen. Der Autor (ebd.) zählt zu den eigentlich Gesten sogenannte **illustrative Gesten,** die Objekte, Eigenschaften oder Handlungen abbilden. Sie stehen in enger Verbindung mit verbaler Sprache und demonstrieren das Gesagte, bspw. um die Größe eines Gegenstandes zu veranschaulichen. Des Weiteren geht der Autor (ebd.) auf *performative Gesten* ein, welche er auch Illokutionen[209] nennt. Diese verwirklichen die Intention bzw. Absicht des Verbalen, bspw. mit einer Umarmung bei einer Entschuldigung oder Händeschütteln bei einer Begrüßung. Dies ist auch ein schönes Beispiel für kulturelle Unterschiede: Begrüßungsrituale können ganz spezifische Gestiken besitzen, bspw. Umarmung, Handreichung, Winken, Wangenküsse, bei Jugendlichen komplexe Handschläge, etc.. Des Weiteren zählt Sager (ebd.) zu den eigentlichen Gesten die *phatischen*[210] *Gesten*, denen eine soziale Funktion innewohnt, indem Beziehungen markiert und gestaltet werden; bspw. durch Händchenhalten, Küssen, körperliche Nähe oder deutliche Distanz. Zudem spricht der Autor (ebd.) von *diskursiven Gesten*, die die Rede segmentieren und strukturieren, also redebegleitende Gesten, die ohne verbale Äußerungen nicht verständlich sind, da sie keinen eigenen Bedeutungsinhalt haben, bspw. sprachbegleitende Bewegung der Hände. Zu guter

[209] "Illokution" ist ein Fachbegriff aus der linguistischen Pragmatik. In seiner Sprechakttheorie stellte John Langshaw Austin 1962 ihn erstmals vor in: How to do things with words. Oxford: Clarendon Press, erstmals im Rahmen der Wiliam James Lectures an der Harward University 1955. Zugriff 5 Jan 2021: https://pure.mpg.de/rest/items/item_2271128/component/file_2271430/content
Der Autor bezeichnet damit die durch Sprache vollzogene Handlung. Zugrunde liegen die englischen Kunstwörter *illocution* oder *illocutionary act*, etwa ‚im Sprechen vollzogener Akt', von Latein *locūtiō* ‚das Sprechen' zu *loqui* = ‚sprechen'.
[210] Phatisch lässt sich übersetzen mit kontaktknüpfend und -erhaltend, es geht bei der "phatische Funktion eines Textes oder Sprechaktes" also im seine Beziehungswirkung.

Letzt erläutert Sager (ebd.) sogenannte *denotative*[211] *Gesten*, die auf etwas verweisen, bspw. auf eine bestimmte Person oder einen Gegenstand.

Mit dem Begriff **Adaptoren** benennt Sager (ebd.) manipulative Gesten. Adaptoren sind ihm zufolge überwiegend unbewusste Beruhigungsgesten, die Emotionen regulieren. Der Autor (ebd.) unterteilt diese in vier Unterfunktionen. Sager (ebd.) beschreibt zuerst die *Autoadaptoren*, bei denen es sich um Selbstberührungen handelt (bspw. auf der Lippe knabbern). Des Weiteren erläutert der Autor (ebd.) die *Sozioadaptoren*, die als Fremdberührungen verstanden werden (bspw. Hand auf den Arm einer anderen Person legen). Zudem nennt der Autor (ebd.) *Objektadaptoren*; diese umfassen Berührungen von Gegenständen (warmer Becher Tee, Plüschtier). Zuletzt spricht Sager (ebd.) von *Pseudoadaptoren*, welche die pantomimische Darstellung von Objekten bezeichnen (bspw. mit dem Finger eine Zahnbürste symbolisieren).

Und schließlich gehören noch die **Embleme** gemäß Sager (ebd.) zu den Gestentypen. Sie haben dem Autor (ebd.) zufolge dieselbe Aussagekraft wie Worte und können wie verbale Kommunikation allein stehen und verstanden werden (bspw. Nicken oder Kopfschütteln). Zu den Emblemen zählt eine große Anzahl klar an Bedeutung tragender Handzeichen, so Sager (ebd.); bspw. ein „Nein"-Handstrich, die einladende „Komm herein"-Geste oder nach-unten-puffernden Hände für „bitte mäßige Dich".

Zusammenfassen konnte Gestik als differenziertes Ausdrucksmittel des Menschen entfaltet werden, welches komplexe Kommunikationssignale erlaubt, die Aufschlüsse darüber erlauben, welche innere Haltung eine Person zum/zur Kommunikationspartner*in, zur Situation und zum gesprochenen Wort hat. Was folgert daraus?

Thesen

Gesten transportieren Gefühle, sie können das Kommunikationsklima und die Konzentration stark beeinflussen (lebendig, träge, dominierend, einbeziehend).

Für Videomeetings lässt sich feststellen, dass durch die geringe Reichweite der Kamera in der Regel nur die Kopf-Schulter-Partie einer Person gesehen wird. Eventuell inkl. Arme und Hände, je nach Kameraausschnitt und Gestengröße. Das führt dazu, dass wichtige Gestiken des Körperausdrucksganzen entfallen oder nur eingeschränkt zur Kommunikation beitragen können.

Oft stellen Menschen ihre Kamera so ein, dass selbst der Kopf-Schulter-Ausschnitt nicht gut sichtbar wird. Hier wäre eine "Netiquette"[212] oder "Good-Practice" Einweisung sinnvoll, um Kommunikationsgrundlagen nicht unnötig zusätzlich zu schmälern.

Es könnte sein, dass einige Menschen bewusst vor der Kamera möglichst wenig sichtbar werden möchten. In Arbeitskontexten wäre (anders als in Privatkontakten) ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass Anwesenheit mit möglichst allen Sinnen Teil des professionellen Handelns darstellt und erwartbar ist.

---

[211] Die Begriffe Denotation und Konnotation werden in der Sprach- und Literaturwissenschaft genutzt. Die Denotation verweist auf den rein begrifflichen Inhalt eines sprachlichen Zeichens, ohne Berücksichtigung möglicher Nebenbedeutungen. Diese werden erst mit der Konnotation (Zuschreibung) näher erfasst.

[212] Der Begriff „Netiquette" hat sich etabliert für die Gesamtheit an Regeln für soziales Kommunikationsverhalten im Internet. Hier sind künftig für konstruktive Videomeetings im Arbeitskontext an menschlichen Bedürfnissen orientierte Regeln weiter zu entwickeln. TechTerms fasst zusammen: „Just like etiquette is a code of polite behavior in society, netiquette is a code of good behavior on the Internet." TechTerms (2021). Netiquette. Zugriff 12 Febr 2021: https://techterms.com/definition/netiquette

- Fortsetzung -

Im Videomeeting besteht faktisch physische Distanz, wodurch berührungsbezogene Gesten entfallen. Dies betrifft Fremd- sowie Objektberührungen, die in realen Begegnungen normalerweise bspw. verbinden, verhindern, dominieren oder einbeziehen können.

In Kontexten, in denen berührungsbezogene Gesten v. a. dominierend eingesetzt werden, kann das Videomeeting auch als Entlastung erlebt werden, dem direkten Zugriff übergriffiger Menschen entzogen zu sein.

Es kann gefolgert werden, dass körpersprachliche Beziehungsmarker und ihre feinen Differenzierungen in der digital vermittelten Kommunikation und Kooperation eingeschränkt werden. Sozial nachhaltiges Handeln ist um wichtige Mittel enthoben, das Sozialgefüge zu gestalten und einander positiv zu bestärken.

1.1.4 Nonverbale Kommunikation: Körperhaltung

Die konsultierten Autor*innen Broszinsky-Schwabe (2017:139ff), Ellgring (2010: 34) und Sager (2018: 186) verstehen unter **Körperhaltung** nicht allein die Haltung des Körpers, sondern schließen hierin auch **Körperorientierung** und **-bewegung** mit ein. Dies unterscheiden sie von gestischem Ausdrucksverhalten, wie im Folgenden erkennbar wird.

Körperhaltung und Körperbewegung stehen Sager (ebd.) zufolge in einem sehr engen Zusammenhang. Entscheidender Unterschied zwischen Körperhaltung und -bewegung ist ihm zufolge (ebd.) das zeitliche Verhältnis. Während Körperhaltungen in längeren Intervallen eingenommen werden, erfolgen Körperbewegungen in rascher zeitlicher Abfolge, so Sager (ebd.). Zudem unterscheidet der Autor (ebd.) Körperhaltung in zwei Kategorien: *Lage* und *Haltung*.

Unter **Lage** versteht Sager (ebd.) die Relation des Körpers zum Unter-grund. Der Mensch kann eine sitzende, stehende, kniende, hockende oder liegende Lage einnehmen, welche ebenfalls wichtige Aussagen über innere Zustände einer Person erlauben. Im Vergleich zur Körperlage ist die **Haltung** des Körpers wesentlich umfassender. Sager (ebd.) versteht unter Körperhaltung die Relation der verschiedenen Körperabschnitte zueinander. Damit meint der Autor (ebd.) die Relation zwischen den Körperabschnitten Kopf, Rumpf, Arme und Beine. Jeder Körperabschnitt kann Sager (ebd.) zufolge, unterschiedliche Haltungen einnehmen, welche in Verbindung miteinander bestimmte Gesamthaltungen des Körpers ergeben. Sager definiert:

> „Kopf (aufrecht, zur Seite gelegt oder gedreht, nach unten gebeugt, nach hinten gestreckt, nach vorne oder hinten geschoben); Rumpf im Sinne des Verhältnisses Schultern und Becken (gleichgerichtet, verdreht, lateral geknickt, ventral gebeugt, dorsal gestreckt); Rumpf-Arme Relation (anliegend, abspreizend, in die Hüfte gestemmt, vor dem Bauch zusammengelegt, vor der Brust verschränkt, nach oben gereckt); Beine (gestreckt, gleichstehend, angewinkelt, gespreizt, geknickt, versetzt, übereinander geschlagen)“ (Sager 2018: 186f).

All diese Haltungen in Verbindung miteinander geben gemäß Sager (2018: 187) Aufschluss darüber, welche **inneren Zustände eine Person** verspürt bezüglich beteiligter Emotionen, innere Haltungen, Stimmungslagen sowie interpersoneller Einstellungen. Broszinsky-Schwabe (2017: 140) erklärt außerdem, dass die soziale Position, der Charakter sowie die innere Befindlichkeit ebenfalls eine wichtige Bedeutung für die Körperhaltung und -bewegung einer Person haben. Solche Aspekte können sich ihr zufolge (ebd.) ganz unterschiedlich ausdrücken. Souveränität äußere sich in der Regel durch eine asymmetrische Körperhaltung, bspw. durch eine seitlich verscho-

bene Körperlage (bspw. ein nach links oder rechts geneigter Oberkörper), verschränkte Arme und übereinandergeschlagene Beine, schreibt ergänzend dazu Ellgring (2010: 34). Im Gegensatz dazu kann, so der Autor, eine symmetrische Körperhaltung (aufrechter Körper, Hände auf den Oberschenkeln, Beine horizontal nebeneinander) Anhaltpunkte beinhalten, ob eine Person eine statusniedere Position innehat. Verläuft gemäß Ellgring (ebd.) ein Gespräch positiv, nehmen Kommunikationspartner*innen eine kongruente (gleiche) Körperhaltung ein, ist dem nicht so, werden inkongruente (verschiedene) Körperhaltungen eingenommen. Positive Haltungen wie Fröhlichkeit und Interesse drücken sich dem Autor (ebd.) zufolge durch Hinwendung, Vorbeugen und resp. oder Blickzuwendung aus. Haben Personen eine negative Haltung bspw. weil sie nervös oder im Wettbewerbsmodus sind, drückt sich dies laut Ellgring (ebd.) durchaus in Anspannung oder körperlichem Abwenden aus. Verändert sich die innerliche Haltung einer Person, drückt sich dies in der Regel ebenfalls in der Körperhaltung aus, so Ellgring (ebd.).

Körperhaltung und -bewegung sind Broszinsky-Schwabe (2017: 139) zufolge allerdings nicht kulturübergreifend gleich, weshalb dieses Kommunikationssignal ebenso wie Gestik eine besondere Quelle für interkulturelle Missverständnisse darstellt. Sie sind besonders **kulturspezifisch** und traditionell angelegt, weshalb Körperhaltung und -bewegung auch immer eine Frage des Respekts und guten Benehmens sind, so die Autorin (ebd.). Sie verweist auf die deutsche Kultur, in der Kinder früh zu hören bekommen „sitz gerade!“ oder an den Islam, in dem es Mädchen vorgeschrieben sei, sich langsam und mit gesenktem Blick zu bewegen, so Broszinsky-Schwabe (ebd.).

Thesen

Körperhaltung ist ein wichtiger Indikator für situatives Empfinden. Sie gibt Hinweise darüber, wie eine Person sich fühlt, wie ihre innere Einstellung ist oder wie sie der Situation und dem Kommunikationspartner*in gegenüber steht.

In Videomeetings können keine kompletten Körperhaltungen erfasst werden. Aufgrund des kleinen Sichtbereichs, entfallen Körperabschnitte bei der Wahrnehmung und Interpretation körpersprachlicher Signale von Kommunikationspartner*innen. Für das Kommunikationsgeschehen im Videomeeting bedeutet dies, dass das gesprochene Wort kann weniger genau mittels Interpretation körpersprachlicher Kommunikationsparameter abgewogen werden kann. Menschen finden weniger Möglichkeiten der Einschätzung, Klärung und Überprüfung (bspw. zum Abwägen, ob man vertrau-en kann) in der digitalen Kommunikation.

Die physische Distanz sowie Arbeit vor dem Bildschirm können dazu führen, dass Menschen Körperhaltungen einnehmen, die mit der Kommunikation wenig zu tun haben und sich bspw. mehr auf die Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie beziehen (Güte des Sitzmöbels, zeitliche Länge der Position vorm Bildschirm, höhenverstellbarer Schreibtisch oder fixiert, Wohlbefinden zum Zeitpunkt des Meetings, etc.).

Einer bewussten Gestaltung der im Videomeeting einsetzbaren körpersprachlichen Signale kommt damit eine wichtige B. Personalentwicklung findet hier ein neues Feld der künftigen Professionalisierung.

1.1.5 Nonverbale Kommunikation: Proxemik

Proxemik oder **Raumsprache** kann unter verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet werden, wie im Kapitel 6 Raumsprache weitergehend beschrieben wird. In diesem Kapitel wird Proxemik als nonverbales Kommunikationssignal betrachtet. Darunter fallen für gewöhnlich Aspekte der *Territorialität*, des *persönlichen Raumes* und der *interpersonellen Distanz* sowie Fragen der *Ausrichtung und Sitzanordnung*, sind sich Broszinsky-Schwabe (2017: 157), Ellgring (2010: 35) und Sager (2018: 159) einig. Im Folgenden wird ein exemplarischer Fokus auf die Aspekte persönlicher Raum und interpersonelle Distanz gelegt.

Broszinsky-Schwabe (2017: 157) zufolge läuft die Proxemik weitestgehend **bewusst** ab. Menschen wissen in der Regel ganz genau, in welche **Distanzzone** sie eindringen dürfen, um mit anderen Personen zu kommunizieren. Delhees (1994: 157) zufolge wird die unterste Grenze von Distanzen durch Körperkontakt und die oberste durch Sicht- und Hörbarkeit der Kommunikationspartner*innen definiert. Das Distanzverhalten wird Delhees (ebd.) zufolge durch verschiedene Faktoren beeinflusst, dazu zählt der Autor (ebd.) die Bedürfnisse und Eigenschaften von Kommunikationsteilnehmer*innen, die kulturelle Sozialisation, Seh-, Hör- und Geruchsvermögen der Kommunikationspartner*innen, den Gesprächskontext, den Bekanntheitsgrad, Geschlecht sowie Alter der kommunizierenden Personen. Interagieren und kommunizieren Personen in einer körperbetonten Therapiegruppe, erklärt Sager (2018: 189), ist deren Distanz wesentlich enger und Körperkontakt wahrscheinlicher. Kommen Menschen allerdings aus politischen Gründen zusammen, ist körperlicher Kontakt eher auszuschließen bis auf bestimmte Begrüßungsgesten und größere Distanz ist die Regel, so der Autor (ebd.). Es bestimmen demnach grundlegende **soziale Bedingungen** den Umgang mit Fragen der Proxemik, also wie nah Menschen einander kommen und wie sie sich diesbezüglich verhalten.

Alle rezipierten Autor*innen wie Broszinsky-Schwabe (2017: 157), Delhees (1994: 157) und Sager (2018: 189) beziehen sich für entsprechende Aussagen auf den Anthropologen Hall (1996[213]) der folgende **Dimensionen sozialer Distanz** erfasst:

1. *Intime Distanz:* Die Zone wird mit einer Entfernung von unter 35 cm zwischen kommunizierenden Personen angegeben und beschrieben. Es ist eine Distanzzone der Vertrautheit. Hier begegnen sich nach Ellgring (2010: 36) Liebschaften, Freunde und Familie. In dieser Zone berühren sich Menschen, lieben und pflegen einander.
2. *Persönliche Distanz:* Diese Zone betrifft eine Entfernung von ca. 35 cm bis 1,20m zwischen den Kommunikationspartner*innen. Auf dieser Distanz werden nach Ellgring (2010: 36) persönliche Informationen wie private Gedanken, Gefühle und Emotionen miteinander geteilt. Hier treffen sich Verwandte und Freunde.
3. *Soziale Distanz:* Diese beginnt bei einer Entfernung vom Körper ab 1,20m. Es handelt sich um eine formelle Zone, in der unpersönliche Gespräche und die meisten alltäglichen Interaktionen stattfinden. Am äußersten Rand der sozialen Distanzzone finden Ellgring (2010: 35) zufolge die meisten formalen Begegnungen statt. Bei Geschäftstreffen wird häufig eine Distanz zwischen 1,50m und 4m gewahrt. Je formeller die Treffen, so Ellgring (ebd.), desto weiter ist die Distanz zwischen den Kommunikationspartner*innen.
4. *Öffentliche Distanz*: Diese beträgt mehr als 4m. Bei dieser Distanzsprechen i.d.R. Redner*innen zu einem Publikum oder Personen des öffentlichen Lebens grüßen ihre Anhänger*innen. Kommunizierende sind im Prinzip von der

[213] Hall, Edward T. (1966). The Hidden Dimension. New York: Doubleday.

Menge getrennt. Dies impliziert gleichzeitig, dass solche Personen ein höheres Ansehen genießen und die Aufmerksamkeit der Masse auf sich ziehen (Ellgring 2010: 35f).

These

Wenn die soziale Distanz im Arbeitskontext zwischen 1,50m und 4m liegt und man sich am Bildschirm mit Kopf-Schulter-Ausschnitt begegnet, entspricht dies eher einer intimen Distanz. Iritiert das ggf. einen „inneren Sinn“ des Menschen?

Kann dies ggf. mit erklären, warum Videokonferenzen von vielen Menschen als sehr ermüdend beschrieben werden?[214]

Werden diese Distanzen durch Fremde **unerwünscht unterschritten**, so Ellgring (ebd.), kann dies als intensive Annäherung oder Bedrohung der Kommunikationsteilnehmer*innen erlebt werden. Demnach nähern sich Menschen eher vertrauten Personen, die sie mögen und halten größere Distanz zu Personen, die sie nicht mögen oder die ihnen fremd erscheinen. Die Distanz „ist eine starke nonverbale Aussage darüber, wie sie sich gegenüber anderen fühlen“, so Delhees (1994: 158).

Auch dies sind übergreifende Dimensionen, welche sich kulturell und individuell wesentlich unterscheiden können.

1.1.6 Vorläufige Folgerungen aus der Theorie

Aus der theoriegeleiteten Betrachtung der nonverbalen, köpersprachlichen Kommunikationselemente lassen sich erste Folgerungen ableiten, die hier zusammengestellt sind.

1. Körpersprache ist ein wichtiges Kommunikationsmedium, damit Menschen einander richtig verstehen können. Zur Körpersprache zählen wir Mimik, Blickkontakt, Gestik, Körperhaltung, Proxemik. Unsere Analyse zeigt, dass in digitaler Kommunikation Ausdrucksmittel der Proxemik entfallen, Gestik und Blickkontakt nur stark reduziert eingesetzt werden können und die Mimik vordringliches Kommunikationsmittel wird. Über Körpersprache werden Emotionen und Gefühle vermittelt sowie Vertrauen aufgebaut. Sie hilft bei der gegenseitigen Interpretation in Kommunikationen, um richtige Schlüsse zu ziehen über das, was vermittelt wird und wie die Person dem gegenüber steht.

2. In Videomeetings entfallen viele nonverbale Kommunikationssignale, weil Personen einander nicht gegenüberstehen. Der visuell angebotene Wahrnehmungsausschnitt am Bildschirm ist - verglichen mit persönlichen Begegnungen - wesentlich eingeschränkt, in der Regel auf den Ausschnitt der Kopf-Schulter-Partie.

3. Mit der Einschränkung nonverbaler Kommunikationsmittel können mehr Missverständnisse auftreten.

---

[214] Harward Business Review (2020). How to Combat Zoom Fatigue. Zugriff 11 Jan 2021: https://hbr.org/2020/04/how-to-combat-zoom-fatigue
National Geographic (2020). ‚Zoom fatigue‘ is taxing the brain – Here is why that happens. Zugriff 11 Jan 2021: https://www.nationalgeographic.com/science/2020/04/coronavirus-zoom-fatigue-is-taxing-the-brain-here-is-why-that-happens/
Forbes (2020). Here’s why you’re feeling Zoom fatigue, 30.4.2020. Zugriff 29 Dez 2020: https://www.forbes.com/sites/yolarobert1/2020/04/30/heres-why-youre-feeling-zoom-fatigue/?sh=28677bb52ac6

- Personen blicken auf den Bildschirm, um einander ins Gesicht zu schauen, aber man kann keinen Blickkontakt aufbauen, weil es nicht deutlich ist, wer wen gerade anschaut.
- Blicke für interindividuelle Kommunikation bleiben eine Ausname. Man sitzt frontal vor Kamera und Bildschirm, vor allem die Augen müssen sich bewegen, um alles zu erfassen.
- Formelle Gestik kann in gewissen Maßen auch im Videomeeting verstärkend, abmildern, unterstützend oder klärend zum gesprochenen Wort eingesetzt werden.
- Man kann sich hingegen nicht zu einem „Sitznachbarn“ drehen, um der Person mittels nonverbaler Sprache etwas zu vermitteln; informelle nonverbale Kommunikation ist stark reduziert.
- Mimik lässt sich weniger deutlich lesen als in Face-to-Face-Interaktionen, und der Austausch verständigender bilateraler Blicke entfällt nahezu ganz.

4. Der bewussten Gestaltung von im Videomeeting möglichen und lesbaren körpersprachlichen Signalen kommt damit eine neue Bedeutung zu.

---

2 Didaktische Umsetzung des Themas Körpersprache in einem Workshop

Denise Schimanski & Sylke Meyerhuber

Körpersprache ist Teil jener vielfältigen nonverbalen Kommunikationsmedien, die Menschen im Miteinander nutzen. Nach einer intensiveren, theoriegeleiteten Befassung übersetzen wir zentrale Aspekte, die wir auch im Videomeeting für diskussionswürdig befinden, in einen erwachsenenbildnerischen Workshop. Dies dient auch der Erschließung der Analyseebene der subjektiver Alltagstheorien zur weitergehenden Erkenntnisgewinnung im Rahmen des Forschungsprojekts.

2.1 Workshopkonzept Ablauf

So sieht die Feinplanung dieses Workshopteils im Überblick aus:

16.15	**Einführung ins Thema: Körpersprache = nonverbale Kommunikation,** Brainstorming Sammlung Was gehört zu „Körpersprache“, als Input eingehen auf: 1. Mimik / 2. Blickkontakt / 3. Gestik / 4. Körperhaltung / 5. Proxemik <u>Aufgaben für Kleingruppen an den Teilthemen</u>: - Zentrale Aspekte rausarbeiten und im Plenum vorstellen - Systematische Folgerungen für Videomeetings ableiten: was geht, was ist eingeschränkt, was fällt weg (wie ggf. substituierbar?) Biitte die AG-Mitschrift im Whiteboard, speichern als PDF vor Ablauf der AG-Zeit!! AG-Findung nach Zufall durch Host.
16.25	**Kleingruppenphase 25 Min** 5 Min Lesen/markieren, 20 Min Diskussion inkl. Mitschrift auf dem Zoom-Whiteboard, speichern
16.50	**Präsentationen 5 x 5 Min** 1. Mimik: 50 Marker der Gesichtserkennung, dreidimensional besser lesbar 2. Blickkontakt: Oft nicht gerichtet in Videomeeting, was macht das aus 3. Gestik: Unterstreicht Aspekte, verlebendigt, nicht überfrachten 4. Körperhaltung: Inwiefern von Interesse in Videomeetings? 5. Proxemik => siehe auch im Workshopteil / Kapitel Raumsprache Ggf. weitere Hinweise: Gerüche – Pheromone & Sympathie/Antipathie Gruppenatmosphäre – Herstellen von Vertrautheit, in Videomeeting bleibt das äußerlich; Realsituation = mehr erlebte Nähe, Berührbarkeit, Sich-Verorten & Orientieren
17.15	**Wozu ist das alles wichtig** – Mögliche Leitfragen für die Diskussion - Was „ver-körpert“ jemand? - Authentizität und Lesbarkeit (sichtbares, lesbares Embodyment) - Turn-Taking = Sprecher*innenabfolge, Atem – Blick - … - Wie bezieht man sich eigentlich im Videomeeting aufeinander? Verbal, nonverbal? - Werden wir auf/für dem/den Bildschirm alle zu Schauspieler*innen? (Licht- & Tontechnik, Maske, Rhetorik)
17.30	**Dynamische, bewegte Pause & Eigenpause** 5 Min. Durchführung bewegte Pause, danach Eigenpause von 20 Min.
19.10 20 Min	**Gemeinsamer Austausch zu den Themen Körper- & Raumsprache** - Aha-Erkenntnisse? - Was stimmt nachdenklich? - Bezüge zu anderen im Forschungsprojekt bearbeiteten Themen? - Was erwies sich als besonders erkenntnisreich?

2.2 Körpersprache – ein Gedanken anregendes Brainstorming

Zur Einführung in das Thema Köpersprache angesichts von Kommunikation und Kooperation via Videomeetings fragen wir die Teilnehmenden, was ihnen zur Köpersprache so einfällt.

Stichworte aus Brainstorming & Austausch im Plenum

- Mit Mund-Nasen-Bedeckung wird eine gut erkennbare Körpersprache noch relevanter, die Mimik, ein Lächeln etc. sind ja nicht sichtbar.
- „Andere lesen“ ist wichtig neben dem gesprochenen Wort, um einzuschätzen, wem man vertrauen und was man glauben kann, wie etwas gemeint ist: ohne die Körpersprache sehen zu können dürften Fehlinterpretationen ansteigen.
- Die Ausstrahlung einer Person beeinflusst, wie man sie einschätzt; dazu gehört ganz wesentlich auch die individuelle Körpersprache.
- Beobachtung: Je nach Lehrer*in sind die Schüler*innen ganz anders => Die Dialektik im Miteinander ist stets auch eine leibliche.
- Körpersprache läuft für viele weitgehend unbewusst ab.
- Körpersprache hat eine kulturelle Note, ist kulturell geprägt, wenngleich vom Grundsatz her universell allen Menschen zu eigen.

2.3 Körpersprachliche Teilthemen in Kleingruppen

Die folgenden fünf Teilthemen werden in Kleingruppen erarbeitet: Mimik, Blickkontakt, Gestik, Körperhaltung, Nähe & Distanz (Proxemik). Statt dies vorzutragen, erarbeiten sich Teilnehmende die Materialien selbst und stellen sie einander vor.

Dazu erhält jede Kleingruppe einen kurzen Text und diskutiert seine Folgerungen für die Videomeeting-Situation. Ihre Ergebnisse stellen sie im Plenum vor. Dann erfolgt eine weitergehende Befassung mit dem Thema im Plenum. Am Ende führt eine übergreifende Reflexion die zunächst einzeln diskutierten Aspekte in ein Gesamtbild zusammen.

2.3.1 Thema 1 Mimik

Textangebot

„Wenn wir die Ausdrucksformen des menschlichen Gesichtes betrachten, so erkennen wir darunter einige, die offensichtlich universell sind und aus dem biologischen Erbe der höheren Säugetiere stammen. Man geht allgemein von acht Grundformen von Emotionen aus, die sich in der Mimik zeigen: Freude, Trauer, Überraschung, Aufmerksamkeit, Furcht, Wut, Ekel und evtl. Scham. Tatsächlich ist der Gesichtsausdruck, der Abscheu bei der Nahrungsaufnahme ausdrückt, überall gleich (wir drücken es verbal in dem Bild „in den sauren Apfel beißen“ aus).

Tatsächlich gibt es über diese Ausdrucksformen hinaus noch andere, die bestimmte emotionale Zustände ausdrücken, so z.B. Lächeln, Stirnrunzeln, Empörung, Wut, Arroganz, Grimassen-Schneiden etc. Die Muskeln des menschlichen Gesichtes sind in der Lage, eine Vielzahl verschiedener Ausdrucksformen wiederzugeben. Redensarten wie „ein dummes Gesicht machen“ oder „sein wahres Gesicht zeigen“ weisen darauf hin, dass diese unterschiedlichen nonverbalen Signale in der Kommunikation von anderen registriert werden und eine Bedeutung vermitteln“ (Broszinsky-Schwabe 2017: 141).

Entscheidend ist es der Autorin zufolge, die Mimik situativ einzuordnen und dementsprechend richtig zu interpretieren bzw. zu deuten. Der Fokus in Konversationen liegt nämlich meist auf dem Gesicht des Kommunikators/ Kommunikatorin (ebd.).

Aus: Broszinsky-Schwabe, Edith. (2017). Interkulturelle Kommunikation. Missverständnisse und Verständigung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

Ergebnispräsentation AG 1 Mimik

Zentrale Aspekte in der Mimik:

- Freude, Trauer, Überraschung, Aufmerksamkeit, Ekel, evtl. Scham sind in der Mimik ablesbar.
- situationsbedingte Interpretation ist notwendig.
- Ausdrucksformen: Lächeln, Stirnrunzeln, Empörung, Wut, Arroganz, Grimassenschneiden, etc.

Folgerungen für Videomeetings:

- Durch den in der Videosituation typischen Kopf-Schulterausschnitt beschränkt sich die Körpersprache nahezu auf die Mimik.
- Fehlinterpretationen werden wahrscheinlicher, es ist weniger klar: Was ist auf mich bezogen und was nicht.
- Die Wahrnehmung der eigenen Mimik auf dem Bildschirm stellt eine Irritation dar, normalerweise sieht man das nicht.
- Die Konzentration schwindet leichter, man beobachtet die Personen und Umgebungen, in denen sie sich präsentieren.

Stichpunkte aus der weiterführenden Diskussionen Plenum

- Mimik wird zum„vorherrschenden Element“ körpersprachlicher Interpretation.
- Unklar im Video: welche mimische Reaktion ist auf mich bezogen, was auf Andere, was auf die Situation, was auf etwas gänzlich anderes gemünzt?
- Man sieht die eigene Mimik wie in einem Spiegel: wird man zum Selbstdarsteller? Achtet man mehr darauf, wie man aussieht, wie man „rüberkommt“?
- Gänzlich unklar in der Mimik anderer: wer schaut wen/mich an?
- Es gibt keinen Blickkontakt (vgl. AG 2)
- Man schaut auf die anderen und deren Umgebung
  => Individuelle Reaktionen darauf sind für andere jeweils nicht kontextrealisierbar
  => Folgerung: es gibt keinen gemeinsamen Kontext im Videomeeting.

2.3.2 Thema 2: Blickkontakt

Textangebot

„Der Blickkontakt ist das wichtigste Signal der Gesichtsmimik. In einer interpersonalen Begegnung ist er der wichtigste Code. […] Der Blick hat drei soziale Funktionen: Eine Kontrollfunktion (wir überprüfen, wie sich der andere verhält), eine Ausdrucksfunktion (der Blick gibt Informationen über unsere Einstellungen und Absichten) und er hat eine Steuerungsfunktion, denn Blicke können andere in ihrem Verhalten beeinflussen (z. B. ob es ein liebevoller oder strafender Blick ist). Blicke sind auch Intimitätssignale: Bei Sympathie tritt man näher an den anderen heran, berührt ihn und schaut ihn an. Ergebnis eines ersten Blickkontakts kann ein Augengruß sein als Zeichen des Erkennens. […] Ich erwähne dies besonders, weil es in unserer Kultur als höflich gilt, Blickkontakt zu halten (wie oft ermahnen Eltern ihre Kinder „Sieh mich an, wenn ich mit dir spreche“). Jemandem direkt in die Augen zu sehen, gilt als Beweis für Ehrlichkeit oder Lüge („er konnte ihm nicht in die Augen sehen“). [...]Ein gesenkter Blick kann jedoch kulturell ganz verschiedene Gründe haben. Wenn ein Europäer in einer Gesprächssituation den Blick senkt, gilt das meist als Zeichen, dass er an einer Fortführung des Gespräches nicht interessiert ist“ (Broszinsky-Schwabe 2017: 142f.).

Aus: Broszinsky-Schwabe, Edith. (2017). Interkulturelle Kommunikation. Missverständnisse und Verständigung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

Ergebnispräsentation AG 2 Blickkontakt

der Blickkontakt drei zentrale Funktionen in der menschlichen Interaktion: eine Kontrollfunktion, eine Ausdrucksfunktion sowie eine Steuerungsfunktion. Diese stellen wir zunächst vor:

1 Kontrollfunktion
- Wie werde ich gesehen?
- Wie ist die Reaktion auf Gesagtes?
- Im Feedback passe ich eigene Reaktionen auf Reaktionen anderer an.
- Beobachtung des Wahrheitsgehalts: Kann ich dem Gegenüber glauben? Was sagt mir sein Blick?

2 Ausdrucksfunktion
- Emotionen ausdrücken und auch aufnehmen.
- Interesse / Desinteresse zeigen.
- Aufmerksamkeit gewinnen (hierzu mag auch beitragen, wie jemand sich präsentiert: Make-up, Frisur, Kleidung, Schmuck, Auftreten etc.).

3 Steuerungsfunktion
- Auffordern etwas zu tun oder zu sagen mit dem Blick.
- Auffordern etwas zu unterlassen, einem Argument zu folgen, etc.

Folgerungen für Videomeetings:
- Die Differenzierung, wie sie sich in den drei Funktionen schon ausdrückt, geht verloren.
- Es ist nicht klar, was ein Blick wem sagen möchte.
- Die Ausdrucksfunktion im Selbstausdruck bleibt noch am ehesten bestehen, man kann interessiert oder gelangweilt blicken, Erstaunen signalisieren (große Augen machen).
- Die Kontrollfunktion ist deutlich eingeschränkt.
- Die Steuerungsfunktion ist nahezu nicht verfügbar, vielleicht noch in der Host-Funktion in allgemeiner Form, also an alle gerichtet, jedoch auch hier nicht differenziert.

Stichpunkte aus der weiterführenden Diskussionen Plenum

- Der Blickkontakt hat Kontrollfunktionen, Ausdrucksfunktionen sowie Steuerungsfunktionen: es wird der Wahrheitsgehalt am Blick überprüft und gegebenenfalls Vertrauen aufgebaut, es werden Interesse und Aufmerksamkeit signalisiert, es wird aufgefordert bspw. einem Argument zu folgen oder auch zu übernehmen.
- Es fühlt sich komisch an, mittels Blicken nur wenige Leute zu adressieren, obwohl viele da sind.
- Unklar ist auf dem Bildschirm, wer gerade angesehen wird, wer wen ansieht.
- Es stellt sich eine eigentümliche Anonymität bei gleichzeitiger Allsichtbarkeit ein.
- Man ist nicht sicher, ob der Blick, den man anbietet, vom Anderen wahrgenommen wird.
- Es ist total klasse, wenn man eine Person gut kennt und an einer bestimmten Stelle denkt „jetzt hätten wir uns normalerweise einen XY-Blick zugeworfen“ und die Person am Bildschirm ansieht und erkennt, dass diese gerade genau das gleiche denkt. Aber das ist eine Ausnahme, ein Déjà-Vus.

- Man sieht am Blick am Bildschirm durchaus gelegentlich, dass jmd. ggf. gerade etwas ganz anderes macht.
- Die Bezogenheit aufeinander, Verbindung durch Blicke im Raum, entfällt im Videomeeting total.
- Die Aufmerksamkeit anderer auch mittels Blicken zu lenken entfällt leider, dies ist in Präsenzveranstaltungen ein schönes Mittel, in der Gesprächsführung sehr freundlich zu helfen, dass alle am Ball bleiben.
- Je nach eigener Persönlichkeit geht man mit den eigenen Blicken eher introvertiert oder extrovertierter um – was biete ich Anderen an?
- Mit Blicken Zustimmung zu signalisieren geht auch im Videobild! Angeregt wird, diesbezüglichen selbst Ausdruck bewusst und deutlich setzen zu lernen, um an einer lebendigen Gruppenkultur mitzuwirken.

2.3.3 Thema 3: Gestik

Textangebot

„Gesten und Gebärden sind Bewegungen, die der Mensch mit dem Kopf, den Armen, den Schulter, den Händen oder mit dem ganzen Körper macht. Gesten können Worte betonen (z. B. eine Zahl mit den gezeigten Fingern betonen) oder für sich allein stehen (jemanden heranwinken). Gesten begleiten soziale Interaktionen: Zur Begrüßung wird die Hand gereicht, auf die Schulter geklopft etc. Die Anzahl der Gesten ist sehr groß. Desmond Morris beschreibt sehr anschaulich, wie vom Scheitel bis zum Zeh eigentlich alle Körperteile verbale Aussagen machen können. Menschen wippen mit dem Zeh, stampfen mit dem Fuß, wiegen sich in den Hüften zucken mit den Schultern etc.“ (Broszinsky- Schwabe 2017: 148).

Zu den eigentlichen Gesten zählen die *illustrativen Gesten*, die Objekte, Eigenschaften oder Handlungen abbilden (Gesten in Verbindung mit der verbalen Kommunikation, welche das Gesagte demonstrieren, bspw. die Größe eines Gegenstandes), die *performativen Gesten*, die Illokutionen darstellen (diese verwirklichen die Intention/ Absicht des Verbalen, bspw. Umarmen bei einer Entschuldigung, Handreichen bei einer Begrüßung), die *phatischen Gesten*, die Beziehungen markieren und gestalten (Gesten mit einer sozialen Funktion, bspw. Händchenhalten, Küssen), die *diskursiven Gesten,* die die Rede segmentieren und strukturieren (redebegleitende Gesten, ohne verbale Kommunikation nicht verständlich, da sie keinen eigenen Bedeutungsinhalt haben, bspw. Auf- und Abbewegung der Hände), und die *Denotativen Gesten*, die auf etwas verweisen (bspw. auf eine bestimmte Person zeigen). Zu den Adaptoren (Beruhigungsgesten, regulieren Emotionen, meist unbewusst und unkontrollierbar), bei denen es sich um manipulative Gesten handelt, gehören *Autoadaptoren* (Selbstberührungen, bspw. auf der Lippe knabbern), *Sozioadaptoren* (Fremdberührungen, bspw. Hand auf die Schulter des anderen legen), *Objektadaptoren* (Berührung und Manipulation von Gegenständen) und *Pseudoadaptoren* (pantomimische Manipulation von Objekten, bspw. mit dem Finger eine Zahnbürste darstellen). Und schließlich gehören dazu die Embleme (haben dieselbe Aussagekraft wie Worte, bspw. Nicken oder Kopfschütteln), eine große Anzahl klar Bedeutung tragender Handzeichen (Neuland/ Schlobinski 2018: 183).

Aus: Broszinsky-Schwabe, Edith. (2017). Interkulturelle Kommunikation. Missverständnisse und Verständigung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

Neuland, Eva & Schlobinski, Peter (Hrsg.)(2018). Handbuch Sprache in sozialen Gruppen. HSW 9. Berlin/ Boston: de Gruyter.

Ergebnispräsentation AG 3 Gestik

Gestik lässt sich beschreiben wie folgt

- Kleine Bewegungen mit den Händen und mit dem Körper.
- Körperbewegungen begleiten und kommentieren soziale Interaktion.
- Gestik betrifft auch eigenständige Aussagen des eigenen Körpers
- Es sind verschiedene Arten von Gesten zu unterscheiden, je nach Funktion.
- Sogenannte Adaptoren (Gesten zur Beruhigung) gehen mit Selbst- und Fremdberührungen sowie mit der Berührung von Gegenständen einher.
- Sogenannte Embleme haben die gleiche Wirkung wie Worte (eine Geste „bitte setzen Sie sich“ bedeutet das gleiche wie der Satz).

Folgerungen für Videomeetings:

- Gesten sind im Videomeeting weniger gut erkennbar.
- Hierbei spielen der Bildausschnitt, Güte und Stellung der Kamera sowie Lichtverhältnisse eine Rolle.
- Im Videosetting sind meistens nur Gesten des Kopfes wie nicken und Kopfschütteln gute erkennbar, ein Schulterzucken mag noch gesehen werden, Gesten mit den Händen benötigen schon einen größeren Bildausschnitt oder deutlich angehobene Arme, um noch ihre Aussagewirkung zu entfalten.
- Die Geste des Winkens ersetzt heute oft das Händeschütteln zur Begrüßung und/oder zum Abschied; es wird als persönlicher wahrgenommen denn verfügbare Emojis für „Winken“ oder „Klatschen“.
- Nach unserem Eindruck verlieren viele Gesten durch die Vermittlung via Kamera an Wirkung und Bedeutung.
- Adaptoren: Fremdberührungen fallen ganz weg.

Stichpunkte aus der weiterführenden Diskussionen Plenum

- Eingeschränkte Gestik: Kopf, Schultern und max. die Hände sind noch sichtbar, der Rest des Körpers nicht.
- Gestik ist weniger gut erkennbar; die Qualität von Bildausschnitt, Licht und Kamera werden wichtiger. Oft herrschen diesbezüglich suboptimale Bedingungen bei Teilnehmenden.
- Der Aspekt Berührung fällt ganz weg, das ist auch bedrückend, wenn sie wohltuend sind.
- Winken statt anderer Formen der Verabschiedung hat sich etabliert.
- These: Gesten verlieren an Wirkung und Bedeutung? Wir denken, wir können sie bewusst nutzbar machen, wenn wir uns klar machen, welche Bedeutung sie in der Kommunikation haben.
- Gegenthese: umso mehr bewusst die Kamera so einstellen, dass man besser sichtbar und lesbar wird, Gesten gezielt einsetzen, um Aufmerksamkeit zu lenken.
- Zum Entziehen von Adaptoren: manche beschreiben, in einer Videopräsentation weniger nervös zu sein als bei einer F2F- Situation, anderen geht es gerade andersherum; das ist offensichtlich recht individuell unterschiedlich.
- Personifizierte Gesten fehlen, v.a. in der Großgruppe. Man fühlt sich nicht gemeint und fühlt sich eher vereinsamt.
- Aufmunternde generelle Gesten werden wahrgenommen.

- Bspw. kann man als sprechende Person bewusst die Hände höher nehmen, um in der Gestik wahrnehmbar zu sein.
- Man kann die Wirkung der eigenen Gestik wie in einem Spiegel überprüfen; auch das ist neu.
- Die sonst unbewusste eigene Gestik wird über das Videobild bewusster.

2.3.4 Thema 4 Körperhaltung

Textangebot

„Das erste, worauf man sein Augenmerk richten sollte, ist die Gewichtsverlagerung. Steht ein Mensch aufrecht oder ist sein Gesicht vor bzw. hinter das Becken verlagert? Hier besagt die körperliche Theorie dasselbe wie der Volksmund: Je gerader jemand steht, desto aufrechter ist seine innere Haltung. So ein Mensch ist weder unsicher (Neigung nach vorne) noch überheblich (Neigung nach hinten). Ein weiterer – sprachlich übertragbarer – Aspekt ist die Offenheit bzw. Geschlossenheit einer Haltung. Damit ist der Hals- und Brustraum gemeint. Weiterhin ist bedeutungsvoll, ob ein Mensch frei steht oder ob er irgendwo eine Stütze sucht. Es gibt Menschen, die sich immer irgendwo anlehnen müssen.

Die Körperhaltung ist also ein Ausdruck von Gefühlen und persönlichen Befindlichkeiten. Sie liefert Interpretationshilfen dafür, wie sicher, souverän, überlegen sich jemand fühlt. So spiegelt sich Fröhlichkeit in einer aufrechten, offenen Haltung oder Resignation in einer leicht gebeugten, in sich gekehrten, also optisch eher geschlossenen Haltung wider. Auch die Konzentration auf einen anderen, schlichte Neugier, Irritation oder auch nur Nachdenklichkeit lassen sich leicht ablesen. Ein sehr einprägsames Kennzeichen ist die plötzliche Veränderung der äußeren Haltung – sie spiegelt immer eine plötzliche Veränderung der inneren Haltung wider. […] Ein vorgeneigter Oberkörper in einem Gespräch signalisiert Aufmerksamkeit oder den Hinweis, dass jemand etwas sagen möchte, er kann aber auch Skepsis ausdrücken. Mit einem demonstrativen Zurücklehnen wird Desinteresse oder Missfallen am Thema angedeutet. […] Die Sitzhaltung und wie viel Raum in Anspruch genommen wird liefert weitere Anhaltspunkte für die Wahrnehmung. […] Je mehr jemand dafür sorgt, dass er bequem sitzen kann, desto souveräner gibt er sich. Meistens kommt dieses Selbstbewusstsein bei Zuhörern und Beobachtern an. Eine angespannte Sitzhaltung kann jedoch in Kombination mit krampfhaften Fußbewegungen auch bedeuten, dass jemand weg möchte, weil ihn die Unterhaltung eigentlich nicht interessiert. “ (Iljina/ Ljabina/ Morozova/ Schmakov 2014: 389f.).

Aus: Iljina, I.E. Ljabina, O.G. Morozova, O.N. & Schmakov, S.I. (2014). Nonverbale Kommunikation. Zugriff 30 Nov 2020: http://vestnik.tstu.ru/rus/t_20/pdf/20_2_022.pdf

Ergebnis Präsentation AG 4 Körperhaltung

Körperhaltung kann vieles ausdrücken, hier einige Beispiele aus dem Text

- Zurücklehnen in den Stuhl kann Desinteresse oder Entspannung ausdrücken.
- Gewichtsverlagerungen und Wechsel zwischen sitzen und stehen von Personen sind in der Regel nicht zu beobachten, meistens sitzen teilnehmende relativ statisch vor ihrer Kamera.
- Eine eher geschlossene Brusthaltung wird körpersprachlich dem Text zufolge mit Verschlossenheit und Enge in Verbindung gebracht.

Folgerungen für Videomeetings

- In Videomeetings sitzt man generell eher nach hinten gelehnt, nur bei aktiver Teilnahme gegebenenfalls auch etwas mehr nach vorn gebeugt.

Fortsetzung…

- Im Videomeeting sitzt man auch eher nach vorn gebeugt, wenn man ein Laptop benutzt, außer man stellt es bewusst recht hoch auf.
- Das statische Sitzen vor der Kamera beraubt Akteure um ihre Möglichkeiten, sich mittels Körperhaltung auszudrücken und auch, durch veränderbare Körperhaltung ergonomisch gesund an Videomeetings teilzunehmen.
- Im Videomeeting rücken Fragen des Körperausdrucks in den Hintergrund zugunsten der Art und Weise des Sprechens sowie von Inhalten.
- Durch Sitzen am Tisch und Vorstrecken der Arme zur Nutzung der Tastatur wird eine eher geschlossene Brusthaltung suggeriert; führt dies zu Fehlinterpretationen?
- Aspekte der Körperhaltung können im Videomeeting nicht oder nur eingeschränkt wahrgenommen werden: wackelt jemand mit dem Fuß, wo sind die Arme, werden die Beine übereinander gestellt oder fest am Boden, etc.?

Stichpunkte aus der weiterführenden Diskussionen Plenum

- Gewichtsverlagerungen sollen Interesse oder Desinteresse anzeigen (vor- vs. zurücklehnen). Im Videosetting sitzt man ergonomisch eher angelehnt. Als Ausdrucksmittel scheint die Gewichtsverlagerung also kaum mehr brauchbar im Videomeeting.
- Die Kameraeinstellung wird häufig auf Kopf und Schultern begrenzt. In einigen Fällen ist sie so schlecht, dass keinerlei Rückmeldung zum Körperausdruck eines Teilnehmers besteht.
- Auch die offene versus geschlossene Körperhaltung tritt er in den Hintergrund; ist nur sehr schwer wahrnehmbar.
- Es gibt Teilnehmende, die ihre Kamera so einstellen, dass nur die obere Kopfhälfte sichtbar bleibt. Häufig hat es damit zu tun, dass ein tiefstehendes Laptop mit der Kamera nach oben filmt, gegen die Wand, sodass möglichst wenig von der persönlichen Umgebung gezeigt wird. Hierbei kann die mangelnde körpersprachliche Ausdrucksfähigkeit als Nebeneffekt suboptimaler technischer Bedingungen gelten.
- Beim Tippen auf der Tastatur streckt man die Arme vor, diese Sitzhaltung wirkt eher geschlossen als offen. Hier ist eine Tastatur, die von Kamera und Bildschirm getrennt ergonomisch heranziehbar ist, besser geeignet, eine gesunde Bedienung bei Dauernutzung sicherzustellen als ein Laptop.
- Wie sitzt der Andere? Wir haben davon oft keinen klaren Eindruck.
- Die Technik und ihre Einstellung werden uns als Begrenzung deutlich - passen sich die Menschen der Technik an oder welche Möglichkeiten haben wir, die Technik unseren (sofern erkannten) menschlichen sowie zwischenmenschlichen Bedürfnissen anzupassen?
- Wie ernst nehmen wir diesbezügliche Bedürfnisse – unsere eigenen sowie die des Sozialgefüges?
- Vielleicht finden einige es ja gut, weniger sichtbar und lesbar zu sein? In manchen Debatten vermitteln Freunde, dass es ihnen nicht recht ist, sichtbar zu sein - als Person, mit ihrer persönlichen Umgebung, sie ziehen sich noch mehr zurück als sonst.

2.3.5 Thema 5 Proxemik

Textangebot

„Wenn sich Menschen treffen, kann man beobachten, ob sie den anderen dicht an sich heran lassen oder etwas Raum zwischen sich legen. Das Verhalten im Raum ist weitgehend unbewusst. Edward T. Hall hat dieses Verhalten als erster erforscht und damit die Proxemik, die Erforschung der Bedeutung des Raumes für die Kommunikation, begründet“ (Broszinsky-Schwabe 2017: 157).

„Proxemik und Movation gehören wie festgestellt in den Bereich der Lokomotion, also der Körperfortbewegung. Bei der Proxemik, einem von Hall seit den 1950 und 60er Jahren relativ differenziert ausgearbeiteten Bereich, handelt es sich um die Distanzregulierungen, die Partner in Interaktionen und Gesprächen intuitiv aushandeln. Seit Hall (1966) werden allgemein auch heute noch vier verschiedene Distanzzonen unterschieden: Intimdistanz, Persönliche Distanz, Soziale Distanz, Öffentliche Distanz. Diese wurden von Sager (2000) hinsichtlich ihrer Relevanz für ein Gesprächsverhalten in die verschiedenen Kontaktbereiche untergliedert: Intim-, Kopf-, Hand-, Arm- Gesprächs- und Kommunikationskontakt. (…) In dem Zusammenhang lässt sich feststellen, dass eine Gruppenspezifik hinsichtlich der Distanzregulierung eher nicht vorhanden sein dürfte. Vielmehr muss man davon ausgehen, dass das Verhalten durch die jeweils kulturspezifisch vorherrschende Regelung geprägt ist. Daneben kann man unter bestimmten Voraussetzungen annehmen, dass es vielleicht Tendenzen geben könnte, die von der Art und Zielsetzung der Gruppe abhängen, die das Distanzverhalten bestimmen bzw. beeinflussen. So wird bspw. in körperbetonten Therapiegruppen der direkte körperliche Kontakt sicher enger und mehr vorhanden sein, als etwa in politischen Gruppen, die sich der Verfolgung bestimmter Ideen oder Ziele verschrieben haben und in denen die Gruppenmitglieder auch weniger durch emotionale Bindungen aneinander zum Gruppenhandeln motiviert sind“ (Neuland/ Schlobinski 2018: 189).

Aus: Broszinsky-Schwabe, Edith. (2017). Interkulturelle Kommunikation. Missverständnisse und Verständigung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
Neuland, Eva & Schlobinski, Peter (Hrsg)(2018). Handbuch Sprache in sozialen Gruppen. HSW 9. Berlin/ Boston: de Gruyter.
Sager, Sven F. (2000). Kommunikatives Areal, Distanzzonen und Displayzirkel. Zur Beschreibung räumlichen Verhaltens in Gesprächen. In Gerd Richter, Jörg Riecke & Britt-Marie Schuster (Hrsg.). Raum, Zeit, Medium –Sprache und ihre Determinanten. Festschrift für Hans Ramge zum 60. Geburtstag. Darmstadt: Hessische Historische Kommission.
Hall, Edward T. (1966). The Hidden Dimension. New York: Doubleday.

<u>Ergebnis Präsentation AG 5 Proxemik</u>

Zentrale Aspekte von Nähe und Distanz (Proxemik)

- Teil jeder Kommunikation in einem Raum, in der Regel unbewusst.
- Nähe und Distanzregulierung während sozialer Interaktionen.
- Unterscheidung von vier Distanzzonen: intime D., persönliche D., soziale D. und öffentliche Distanz.
- Regulation ist auch abhängig von der Zielsetzung und Art einer Gruppe (bspw. Körpertherapiegruppe vs. politische Gruppierung).
- Die Proxemik-Regulation ist auch kulturell verschieden.

Folgerungen für Videomeetings:

- Eine Nähe- und Distanzregulation ist im Videomeeting nicht möglich
- Der Kopf-Schulter-Ausschnitt suggeriert eine fast intime Nähe bei gleichzeitiger tatsächlicher „Entferntheit“.

Stichpunkte aus der weiterführenden Diskussionen Plenum

- Distanzregulation:
  Distanzzonen werden am Bildschirm völlig unerheblich. Alle sind im (privat)Raum des anderen.
  Kulturelle Differenzen des Umgangs mit Distanz werden unerheblich.
  Im Videokonferenzmodus ist Distanz ist nicht /kaum variierbar.
- Der Kopf-Schulter-Ausschnitt bietet an sich ein recht nahes Bild des anderen. Nur selten sehen wir einander im Arbeitsalltag so nahe, dass wir vom Gegenüber nur noch Kopf und Schulter wahrnehmen (das wäre eine intime Nähe). Hier entstehen paradoxe Eindrücke gleichzeitiger Unerreichbarkeit und sehr intimer Nähe, was macht das mit Menschen? Erzeugt dies ein Teil der eigentümlichen inneren Erschöpfung, die sich nach längeren Videomeetings oft einstellt?
- Durch Einblicke in die Privatsphäre entsteht eine Nähe anderer Art.
  => Ob diese immer gewünscht ist, ist uns im Austausch fraglich.
  => Wichtig: wie vertraulich gehen wir mit den so geteilten Informationen um? Womöglich sollte man dies auch explizit ansprechen.
- Es gibt keinen "neutralen Raum", in dem man sich trifft – es entsteht eine völlig neue Begegnungsform, ggf. mit neu zu entwickelnden Regeln?
  Das „Begegnen auf neutralem Boden“ fehlt auch, es schafft Möglichkeiten, die so entfallen.
- Manchmal ist es entlastend, das Video auszuschalten, einfach um sich zurückzuziehen, nicht so viel Gewusel zu sehen am Bildschirm in größeren Gruppen, das ist schon sehr anstrengend.
- Die Proxemik zum Bildschirm ist sehr belastend für die Augen! Auch hier sollte man unter Selbstfürsorge für beweglichere Abstände sowie bildschirmfreie Pausen sorgen.

2.4 Übergreifende Erkenntnisse am Ende des Workshops

Eine übergreifende Diskussion erlaubte zusammenfassend, Erkenntnisse aus den Themen Körper- und Raumsprache zu reflektieren. Hier eine Auswahl jener Aspekte, die den körpersprachlichen Anteil ansprechen:

- Interessant, wie vielfältig das Thema ist, wenn man da eintaucht.
- Wahrnehmungen unterschiedlich, auch das macht den Austausch so spannend und auch komplex.
- Am Thema der Körpersprache wird sehr klar: Man gibt viel von sich Preis, ohne dass es immer bewusst wäre.
- Das Thema Körpersprache ist allen alltagssprachlich geläufig und dennoch werden in der genaueren Befassung viele Aspekte klarer, ein vertieftes, sortierteres Verständnis stellt sich ein = anwendbar.
- Es ist interessant, sich zu verdeutlichen, was alles wegfällt in der Videokommunikation.
- Wie präsentiere ich mich vor dem Bildschirm, was möchte ich eigentlich rüber bringen, ausdrücken? Das bisher vorwiegend unbewusst gestaltete Thema regt dazu an, sich dies genauer klarzumachen.
- D. h. auch, sich zu fragen: werde meine eigene Maskenbildnerin, Friseurin, Dresskodeberaterin, Licht- und Tontechnikerin, Rhetoriktrainerin, usw.? Wie

professionell soll die Darstellung am Bildschirm werden? Vgl. gute Ratschläge, bspw.:https://www.youtube.com/watch?v=I6LI2PEUggE

- Es gibt auch Gegenstatements, die Demonstration einer Haltung, die ausdrückt: All das ist mir egal und ich pfeife darauf.
- Sich auch zu bewegen, den Raum zu nutzen, Licht- und Kameraeinstellung usw. flexibler zu gestalten, das könnte man mehr kultivieren!
- Manche ruhen sich auch aus auf dem digitalen Format: Frontalunterricht mit Kamera bringt mir nichts (vorher aufgezeichnet und nur noch abgespielt) - dass ist weniger als Vorlesung, wenn der Austausch fehlt. Dann lieber das Buch lesen.
- Es ist mehr Arbeit, mit den Techniken zu arbeiten, und uns die Möglichkeiten zunutze machen => lernen, probieren, ausreizen.
- Soziale Ungleichheiten verstärken sich: bspw. bezüglich des weltweiten Digital Gender Gap! Vgl. bspw.
  - https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/blog/digital-gender-gap
  - https://www.innovations-report.de/fachgebiete/studien-analysen/studie-digital-gender-gap/
  - https://infosys.iab.de/infoplattform/dokSelect.asp?pkyDokSelect=155&sortLit=2&show=Lit
- Es ist wichtig, sich auch die positiven Seiten bewusst machen, auch für das eigene Wohlbefinden angesichts von Umständen, die man nicht ändern kann.

2.5 Schlussfolgerungen aus der alltagstheoretischen Perspektive

Die alltagstheoretische Perspektive der Teilnehmenden hat über die Theorie hinaus interessante Überlegungen aufgeworfen und Zusammenhänge aufgezeigt. In der diesbezüglichen Box tragen wir die entsprechenden Ergebnisse noch einmal zusammen:

- Teilnehmende des Workshops beschreiben Körpersprache als essentiellen Teil in Kommunikation und Kooperation. Ein ganzheitliches Erleben im Miteinander speist sich u.a. aus den nonverbalen Informationen. Selbst gelingende Begegnungen im Videomeeting werden entsprechend als "reduziert" beschrieben, sie können die Face-to-Face Begegnung leider nur teilweise substituieren.
- Die Körpersprache als Teil der nonverbalen Kommunikation zwischen Menschen ist in Videomeetings nur **eingeschränkt** verfügbar, dies wurde sehr deutlich.
- Sich **Wichtigkeit und Wirkungsweisen** der Körpersprache bewusst zu machen, kann darin unterstützen, jene Aspekte, die man als unentbehrlich identifiziert, auch in Videomeetings einbeziehen zu können, soweit dies möglich ist.
- Eine lesbare **Mimik** bewusst einzusetzen bedarf vermutlich einiger Übung, dürfte jedoch für ein lebendiges Miteinander durchaus empfehlenswert sein. Hierzu müssen jedoch die technischen Voraussetzungen stimmen (Licht, Kamera, etc.).
- Der **Blickkontakt** hat sich als ungerichtet erwiesen, eine personifizierte Anwendung ist im Videomeeting nicht möglich. Seine Kontroll-, Ausdrucks- und Steuerungsfunktion muss Möglichkeitseinbußen hinnehmen, vor allem im Selbstausdruck und in generellen, an alle gerichtete Blicken behält der Blickkontakt seine Ausdrucksfähigkeit jedoch bei.

- Jene Aspekte der **Gestik**, die auch im Videomeeting sichtbar eingebracht werden können, gezielt zu nutzen, um wichtiges zu unterstreichen oder andere Signale im Miteinander einzusetzen erscheint auf der Basis unserer Diskussionsergebnisse sinnvoll.
- In der **Körperhaltung** sind ebenso deutliche Einschränkungen hinzunehmen. Die Analyse liegt nahe, dass diesbezügliche Inhalte am Bildschirm nur in Ausschnitten wahrnehmbar sind, schwächer wirken und auch durch Sitzen vorm Computer falsch interpretiert werden können.
- Die Regelung von **Nähe und Distanz** (Proxemik) fällt faktisch mit dem Videomeeting weg. Hier wurde eine Paradoxie entdeckt: der Kopf-Schulter-Bildausschnitt legt intime Nähe nahe, während der Kontakt via zweidimensionalem Bildschirm Distanz suggeriert. Diese eigentümliche Zweideutigkeit haben wir probehalber als einen möglichen Grund für Ermüdungserscheinungen, die dem Videomeeting attestiert werden[215], vorgeschlagen.
- Insgesamt konstatieren wir die Wichtigkeit der Körpersprache als Teil der nonverbalen Kommunikation im menschlichen Miteinander und regen an, für **sozial nachhaltiges Handeln** in der Kommunikation und Kooperation mittels Videomeetings zu versuchen, die natürlichen Mittel des Miteinanders auch dort achtsam einzusetzen

---

3 Übergreifendes Fazit zur Körpersprache mit Folgerungen für Videomeetings im Arbeitskontext

Abschließend fassen wir zentrale Erkenntnisse aus der Befassung mit wissenschaftlicher Theorie und Studien sowie aus im Workshop verdeutlichten Alltagstheorien zusammen und übertragen zentrale Überlegungen auf den Arbeitskontext. Wie kann sozial nachhaltig gehandelt werden, wenn man das Thema nonverbale Kommunikation beleuchtet?

Schlussfolgerungen

1) **Reduziertes Kommunikationsspektrum**: Köpersprachlicher Ausdruck ist im Videomeeting geringer sowie weniger deutlich erkennbar und kann somit weniger zur Kommunikation beitragen.

⇨ Substituierungen sind für den Kontext der Arbeit bewusst zu überlegen, denn die Informationen, die im mikropolitischen Klima der Organisation auf dieser Ebene geprüft werden, sind wichtig, um Fehlurteile zu vermeiden, Kontakte zu pflegen, Einfluss geltend zu machen, usw.

2) **Psychische Belastung**: Mangel an köpersprachlichen Informationen im Videomeeting kann auf Dauer die psychische Unsicherheit erhöhen (weniger Signalgeber zur Überprüfung, was sich ggf. hinter verbalen Aussagen verbirgt), was je nach psy-

---

[215] Die BBC schlägt den Begriff „Zoom fatique“ vor, um die diesbezügliche Ermüdung zu beschreiben. Zugriff 29 Dez 2020: https://www.bbc.com/worklife/article/20200421-why-zoom-video-chats-are-so-exhausting
In Forbes vom 30.4.2020 ist dazu nachzulesen „Gianpiero Petriglieri explained that being on a video call requires more focus than a face-to-face chat.
Video chats mean we need to work harder to process non-verbal cues like facial expressions, the tone and pitch of the voice, and body language; paying more attention to these consumes a lot of energy. Our minds are together when our bodies feel we're not. That dissonance, which causes people to have conflicting feelings, is exhausting. You cannot relax into the conversation naturally‘.“ Zugriff 29 Dez 2020: https://www.forbes.com/sites/yolarobert1/2020/04/30/heres-why-youre-feeling-zoom-fatigue/?sh=28677bb52ac6

chischer Auswirkung in Rückzug, Vertrauensverlust oder Aggression münden kann („Zoom fatigue“).

⇨ Im Kontext der Arbeit ist es wichtig, sozialen Stress reduziert zu halten, damit nicht Belastung zur Überlastung wird. Die pandemische Situation ist für viele Beschäftigte komplex, beunruhigend und anstrengend, Verunsicherungen im mikropolitischen Klima von Arbeit und Organisation sollten nicht zusätzlich geschürt werden.

⇨ Darum sollten vor allem Repräsentant*innen des Systems dafür sorgen, im Videomeeting „gut sichtbar und lesbar“ zu erscheinen.

3) **Soziale Normen**: Es ist nach Auffassung der Verfasserinnen daher wichtig, darauf zu bestehen, in kleinen Runden die Kamera der Beteiligten angeschaltet ist und dass man einander sehen kann, um ein Mindestmaß an nonverbalen Körpersignalen aufnehmen zu können: wo steht meine Gruppe resp. meine Kolleg*innen, wie interessiert wirken Teilnehmende, wo verliert Gruppenleitung ihre Teilnehmenden ggf. auch, etc..

⇨ Im Arbeitskontext sollte[216] es selbstverständlich sein, dass man einander sieht, wenn man gemeinsam arbeitet. Im realen Besprechungsraum wäre es doch auch selbstverständlich.

⇨ Im Arbeitskontext kann die Sichtbarkeit im Videomeeting auch dazu beitragen, dass Homeoffice nicht als soziale Isolation wirkt und in sozialen und psychischen Rückzug umschlägt.

4) **Selbstdarstellung**: Eine bewusste Gestaltung von im Videomeeting möglichen und lesbaren körpersprachlichen Signalen kommt damit eine neue Bedeutung zu.

⇨ Körpersprachlich für Kommunikations- und Kooperationspartner*innen lesbar zu sein kann im Videobild selbst überprüft werden, da es einen Spiegel anbietet. Anders als im sozialen Raum, wo die Selbstwahrnehmung verloren gehen kann, ist eine Überprüfung der kongruenten und lesbaren Körpersprache am Bildschirm geradezu naheliegend.

⇨ Vorzubeugen wäre narzisstisch überzogenen Inszenierungen: Nicht umsonst sollen Redebeiträge im digitalen Raum kürzer ausfallen als in realen Räumen – Aufmerksamkeit und Konzentration sind durch den Blick auf den Bildschirm und das einseitige Inputmedium angestrengter.

⇨ Gibt es für Körpersprache im Videomeeting bald Trainings, bspw. „Ganzheitliche Video-Rhetorik“? Wie „verkörpern“ sich Teilnehmende professionell im Videomeeting, wie „stellen sie sich dar“?

5) **Technik**: Auch technische Voraussetzungen (Licht, Kamera, etc.) müssen die körpersprachliche Lesbarkeit der Gesprächspartner*innen erlauben und unterstützen.

⇨ Wie sieht die Arbeitsplatzausstattung im Homeoffice sowie in Büros aus, und wird auf entsprechende Aspekte Wert gelegt?

---

[216] Die Verfasserinnen haben in 2020 diverse Settings erlebt, in denen Leitung offensichtlich gänzlich desinteressiert war, das Menschen einander sehen können, wenn sie an der gleichen Veranstaltung teilnehmen. Es ist also erstaunlicherweise nicht selbstverständlich für jede Leitungsperson, dass eine solche soziale Norm wichtig wäre.

Referenzen

Argyle, Michael (2013). Körpersprache & Kommunikation. Nonverbaler Ausdruck und soziale Interaktion. 10. überarbeitete Neuauflage. Paderborn: Jungfermann Verlag.

Austin, John Langshaw (1962). How to do things with words. Oxford: Clarendon Press, erstmals im Rahmen der William James Lectures an der Harvard University 1955. Zugriff 5 Jan 2021: https://pure.mpg.de/rest/items/item_2271128/component/file_2271430/content

British Broad Cast BBC (2020). The reason Zoom calls drain your energy. Blog by Manju Jiang 22.4.2020. Zugriff 29 Dez 2020: https://www.bbc.com/worklife/article/20200421-why-zoom-video-chats-are-so-exhausting

Broszinsky-Schwabe, Edith (2017). Interkulturelle Kommunikation. Missverständnisse und Verständigung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

Ellgring, Heiner (2010). Nonverbale Kommunikation. Zugriff 28 Nov 2020: https://opus.bibliothek.uni-wuerzburg.de/opus4 wuerzburg/frontdoor/deliver/index/docId/4373/file/Ellgring_Nonverbale_Kommunikation_Kopie.pdf

Darwin, Charles (1872). The Expression of the Emotions in Man and Animals. London.

Delhees, Karl H. (1994). Soziale Kommunikation. Psychologische Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH.

Forbes (2020). Here's why you're feeling Zoom fatigue, 30.4.2020. Zugriff 29 Dez 2020: https://www.forbes.com/sites/yolarobert1/2020/04/30/heres-why-youre-feeling-zoom-fatigue/?sh=28677bb52ac6

Hall, Edward T. (1966). The Hidden Dimension. New York: Doubleday.

Harward Business Review (2020). How to Combat Zoom Fatigue. Zugriff 11 Jan 2021: https://hbr.org/2020/04/how-to-combat-zoom-fatigue

Iljina, I.E. Ljabina, O.G. Morozova, O.N. & Schmakov, S.I. (2014[217]). Nonverbale Kommunikation. Zugriff 30 Nov 2020: http://vestnik.tstu.ru/rus/t_20/pdf/20_2_022.pdf

Innovationsreport (2020). Digital Gender Gap. Zugriff 11 Jan 2021: https://www.innovations-report.de/fachgebiete/studien-analysen/studie-digital-gender-gap/

Kaste, Stefanie ; Schwarze, Barbara; Funk, Lore; Kempf, Ute & Mellies, Sabine (2020). Digital Gender Gap – Lagebild zu Gender(un)Gleichheiten in der digitalisierten Welt. Berlin ; Bielefeld: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB. Zugriff 11 Jan 2021: https://infosys.iab.de/infoplattform/dokSelect.asp?pkyDokSelect=155&sortLit=2&show=Lit

National Geographic (2020). ‚Zoom fatigue' is taxing the brain – Here is why that happens. Zugriff 11 Jan 2021:

[217] Die Vornamen der Autor*innen waren in kyrillischer Schrift (Russland) leider nicht zu recherchieren.

https://www.nationalgeographic.com/science/2020/04/coronavirus-zoom-fatigue-is-taxing-the-brain-here-is-why-that-happens/

Neuland, Eva & Schlobinski, Peter (Hrsg.)(2018). Handbuch Sprache in sozialen Gruppen. HSW 9. Berlin/ Boston: de Gruyter.

Retzbach, Joachim (2018). Das „Hikikomori"-Syndrom in Europa. https://www.spektrum.de/news/das-hikikomori-syndrom-in-europa/1568918

Robert, Yola (2020). Here's why you're feeling Zoom fatigue. In Forbes 30.4.2020. Zugriff 29 Dez 2020: https://www.forbes.com/sites/yolarobert1/2020/04/30/heres-why-youre-feeling-zoom-fatigue/?sh=28677bb52ac6

Sager, Sven F. (2000). Kommunikatives Areal, Distanzzonen und Displayzirkel. Zur Beschreibung räumlichen Verhaltens in Gesprächen. In Gerd Richter, Jörg Riecke & Britt-Marie Schuster (Hrsg.), Raum, Zeit, Medium – Sprache und ihre Determinanten. Festschrift für Hans Ramge zum 60. Geburtstag. Darmstadt: Hessische Historische Kommission.

Sager, Svend F. (2018). Nonverbale Kommunikation. In Eva Neuland & Peter Schlobinski (Hrsg.), Handbuch Sprache in sozialen Gruppen. HSW 9. Berlin/ Boston: de Gruyter, 168-192.

TechTerms (2021). Netiquette. Zugriff 12 Febr 2021: https://techterms.com/definition/netiquette

Tsao, Doris Y. (2020). Hirnforschung: Der Gesichtscode. Spektrum der Wissenschaft 7/2020; 30-37.

Kapitel 6

Raumsprache in der videovermittelten Kommunikation

Nele Schmöckel & *Jette Steinkopf*

Leitfragen f

- Was ist Raumsprache und warum ist es wichtig, sich für unsere Forschung auf Raumsprache zu beziehen?
- Wie verändern sich Aspekte der Raumsprache durch eine Verlegung von Aktivitäten in den gemeinsamen „virtuellen“ Raum?
- Wie verändert sich ggf. die Kommunikation untereinander durch einen fehlenden neutralen und gemeinsamen Raum in der Videokommunikation?
- Welche Folgerungen lassen sich aus Sicht der Raumsprache in der Onlinekommunikation am Beispiel von Videomeetings ziehen?

1 Theoretische Darstellung von Aspekten der Raumsprache

Nele Schmöckel

Die Raumsprache stellt, ähnlich wie das Thema der Körpersprache (siehe Kapitel 5), einen wesentlichen Teil der **nonverbalen Kommunikation** dar. Da Interaktionen in der Regel an Örtlichkeiten gebunden sind, wird im Thema der Raumsprache, laut der Kulturwissenschaftlerin Broszisnki-Schwabe (2017[218]: 157), der Raum selbst zum Gegenstand der Betrachtung. Demnach (ebd.) kann die Umwelt soziale Interaktionen beeinflussen, bietet Menschen aber auch Möglichkeiten, nonverbal, unter anderem mithilfe von Attributen des Raumes, zu kommunizieren beziehungsweise etwas auszudrücken.

Zunächst einige Ausgangspunkte, die mithilfe der Stadt- und Raumsoziologin Steets (2017[219]: 98) skizziert werden können. Steets (ebd.) zufolge wird der Raum in Wechselwirkung von drei Dimensionen reproduziert: Zum einem spricht die Autorin (ebd.) vom Raum als räumliche Praxis; hier werden ihr (ebd.) demnach Routinen des Alltags reproduziert. Zweitens wird der Raum ihr zufolge (ebd.) von Rollenträger*innen repräsentiert; hier machen die Individuen den Raum so sichtbar, wie er für sie wahrgenommen werden sollte (ebd.). Als dritte Dimension wird von Steets (ebd.) eine Symbolisierung des Raums genannt. Dies geschieht, indem Symbole dem Raum zugeordnet werden (ebd.); beispielweise symbolisieren Kunstwerke im Raum ggf. Kultiviertheit, Macht oder Geld, Pflanzen Naturverbundenheit, etc.

Dieses Kapitel umfasst eine ausführliche Definition der Raumsprache mit vorwiegend linguistischer Literatur sowie eine Diskussion, welche Folgerungen theoriegeleitet für die Kommunikation und Kooperation in Videosettings abzuleiten sind. Dazu wird zunächst auf das Konzept des Raumes als die Umgebung des Menschen und seiner Handlungen eingegangen, um dann genauer auf den Begriff der Raumsprache einzugehen. Es folgt eine Darstellung von Dimensionen der Raumsprache. Abschließend wird die Relevanz des Themas für unser Forschungsinteresse dargestellt. Im

[218] Broszinski-Schwabe, Edith (2017). Interkulturelle Kommunikation: Mussverständnisse und Verständigung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
[219] Steets, Silke (2017). Raum. In Robert Gugutzer, Gabrielle Klein & Micheal Meuser (Hrsg.), Handbuch Körper-soziologie. Band 1: Grundbegriffe und theoretische Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS.

zweiten Teil wird der Workshop dargestellt, der zur erwachsenbildnerischen Auseinandersetzung sowie Erschließung der Analyseebene subjektiver Alltagstheorien zu diesem Thema entwickelt wurde. Das Kapitel schließt mit einem dritten Abschnitt für übergreifende Schlussfolgerungen aus der Perspektive raumsprachlicher Erwägungen ab.

1.1 Wahrnehmung von Umwelt

Die Umwelt, in der Individuen handeln, kann laut den Linguist*innen Knapp, Hall & Horgan (2013[220]: 105) durch drei wesentliche Komponenten definiert werden:

1. Natürliche Umgebung
2. An- und Abwesenheit von anderen Menschen
3. Architektur des Orts

Diese drei Komponenten werden Knapp et al. (ebd.) zufolge von Individuen eingebettet in der zeitlichen Dimension wahrgenommen. Die **natürliche Umgebung** umfasst demnach (ebd.) die Geografie, Lokalisation und atmosphärische Gegebenheiten; also die Lebensumgebung des Menschen. In der natürlichen Umgebung wirken nach den Autor*innen (ebd.) unterschiedliche Faktoren auf den Menschen ein (z. B. Einwohnerdichte, Heterogenität des Wohnortes, Interaktionsdichte). Gleichzeitig wird unter diesem Aspekt auch der Einfluss von Wetterphänomenen auf das Verhalten von Menschen betrachtet (ebd.).

Unter dem zweiten Aspekt wird gemäß Knapp et al. (ebd.) die Umwelt unter der Perspektive der **An- oder Abwesenheit von Menschen** betrachtet. Hierin findet sich beschrieben, wie Menschen in einer Situation, die durch die Anwesenheit von vielen Personen geprägt ist, diese teilweise in ihrer Wahrnehmung ausblenden, da Situationen mit zu vielen Menschen als unangenehm empfunden werden (ebd.). Daneben blenden den Autor*innen zufolge (ebd.) Individuen jedoch auch strukturell Menschen aus, bspw. indem sie ihnen (unbewusst) den Status einer „Nicht-Person“ verleihen (z. B. Taxifahrer*innen, Hausmeister*innen, Kinder); in dem Fall sind diese Personen für das Individuum momentan nicht sozial relevant (ebd.).

Als dritten Aspekt nennen Knapp et al. (ebd.: 106) die **Architektur des Orts**. In verschiedenen Studien wird den Autor*innen zufolge belegt, dass Menschen, die sich an einem subjektiv als schön definierten Raum befinden, sich wohler und energiegeladener fühlen als Personen, die sich an einem subjektiv hässlichen wahrgenommenen Ort befinden (ebd.; mit Verweis auf Maslow & Mintz 1956[221]; Mintz 1956[222]). Des Weiteren legen einige Befunde nahe, dass auch **Farben** eine Rolle dabei spielen, wie Individuen einen Raum empfinden, wie die Autor*innen weiter ausführen (ebd.: 109; mit Verweis auf Elliot & Niesta 2008[223]; Harrar, Piqueras-Fiszman & Spence 2011[224]). Allerdings wird von Knapp et al. (ebd: 111) auch herausgestellt, dass die Art und Weise, wie Farben Handlungen beeinflussen können, noch nicht hinreichend

[220] Knapp, Mark L.; Hall, Judith A. & Horgan, Terrence G. (2013). Nonverbal communication in human interaction. 8. Auflage. Boston: Wadsworth Publishing.
[221] Maslow, Abraham H. & Mintz, Norbett L. (1956). Effects of esthetic surroundings: I. Initial effects of three esthetic conditions upon perceiving “energy” and “well-being” in faces. Journal of Psychology, 41, 247–254. Zugriff 11 Jan 2021: https://doi.org/10.1080/00223980.1956.9713000
[222] Mintz, Norbett L. (1956). Effects of esthetic surroundings: II. Prolonged and repeated experience in a “beauti-ful” and “ugly” room. Journal of Psychology, 41, 459–466. Zugriff 11 Jan 2021: https://doi.org/10.1080/00223980.1956.9713018
[223] Elliot, Andrew J. & Niesta, Daniela (2008). Romantic red: Red enhances men’s attraction to women. Journal of Personality and Social Psychology, 95, 1150–1164. Zugriff 11 Jan 2021: http://www.PsychFileDrawer.org/replication.php?attempt=MjQ5
[224] Harrar, Vanessa; Piqueras-Fiszman, Betina & Spence, Charles (2011). There’s more to taste in a coloured bowl. Perception, 40, 880–882. Zugriff 11 Jan 2021: https://doi.org/10.1068%2Fp7040

erforscht ist. Auch **Geräusche und Licht** sind dem Unterpunkt der Architektur eines Orts zuzuordnen (ebd: 114); laute Geräusche können in Phasen hoher Konzentration als störend empfunden werden, so dass die Raumerfahrung als unangenehm/unpassend eingestuft wird (ebd.: 112; mit Verweis aus Glass & Singer 1973[225]). Auch Lichtverhältnisse haben den Autor*innen zufolge (ebd.: 113; mit Verweis auf Meer 1985[226]) einen Einfluss darauf, inwiefern Menschen einen Ort als einladend empfinden oder dem Raum eine positive Arbeitsatmosphäre zuschreiben. Gleichzeitig können Lichtverhältnisse einen Raum auch informeller und formeller machen (ebd.). Darüber hinaus spielen den Autor*innen zufolge (ebd.: 115) auch **bewegliche Objekte** eine Rolle bei der Wahrnehmung von Räumen. Bewegliche Tische und Stühle können je nach Gesprächssituation umgestellt werden und beeinflussen damit durchaus auch das Gesprächsempfinden, da mittels Mobiliar und Sitzanordnung im Raum Beziehungen zwischen Teilnehmenden indiziert werden – so können darin beispielweise Rollenrelationen und Beteiligungserwartungen mit kommunikativer versus hierarchischer Anordnungen ausgedrückt werden (ebd.). Arbeitnehmer*innen können ebenfalls, bspw. durch das Dekorieren ihres Büros mit persönlichen Gegenständen, eine angenehmere Arbeitsatmosphäre generieren (ebd.: 114)[227].

Weiterführende Fragen

In Kommunikation und Kooperation in Videomeetings verschieben sich raumbezügliche Möglichkeiten; Gespräche mit der Chefetage finden nicht mehr in einer durch das Büro oder Besprechungsraum gesetzten Atmosphäre statt, sondern im vertrauten Umfeld. Inwiefern verändert dies die Gesprächsatmosphäre, subjektive Wahrnehmung und resultierend auch das Verhalten der Beteiligten?

Der Treffpunkt der Kommunikation und Kooperation in Videomeetings ist immer ein selbst gewählter, privater Raum. Welche Einblicke gewinnen die Gesprächsteilnehmer*innen von dem privaten Raum des anderen und wie mag sich dies in den Arbeitsbeziehungen auswirken (positiv/negativ)?

Sowohl raumsprachlich definierte Machtdemonstrationen als auch Beteiligungsmöglichkeiten scheinen in Videokonferenzen reduziert zu sein. Welche Substituierungsmöglichkeiten gibt es?

Welche mittelfristigen Wirkungen wird eine entsprechende Um- oder Neudefinition raumsprachlicher Faktoren in der digital organisierten Kommunikation und Kooperation mit sich bringen?

Die drei Dimensionen, die mit Knapp et al. (ebd.) bezogen auf den Raum dargelegt wurden, verdeutlichen, dass dem Menschen sein Umfeld Wahrnehmungs- und Ausdrucksmittel zugleich ist. Der Raum beeinflusst somit den Menschen, gleichzeitig kann der Mensch den Raum ebenfalls nutzen, um sich als Selbst und gegenüber anderen auszudrücken.

[225] Glass, David C. & Singer, Jerome. E. (1973). Experimental studies of uncontrollable and unpredictable noise. Representative Research in Social Psychology, 4, 165. Zugriff 11 Jan 2021: www.jstor.org/stable/27843244

[226] Meer, Jeff (1985). The light touch. Psychology Today, 19, 60–67.

[227] Gleichzeitig kann das Dekorieren des Büros mit persönlichen Gegenständen zu Konflikten zwischen Arbeitgeber*in und Arbeitnehmer*innen führen, da der Arbeitgeber*in darin interessiert sind, dass die ausgestellten persönlichen Gegenstände die Außenwirkung der Firma nicht negativ beeinflussen (ebd.: 114).

1.2 Ausdrucksweisen von Raumsprache

Nachdem die Umwelt des Menschen als umgebender Faktor beschrieben worden ist, welcher in der Raumsprache an Bedeutung gewinnt, soll im nächsten Schritt genauer auf Begrifflichkeiten eingegangen werden, die im Zusammenhang mit der Raumsprache vorkommen, welche vor allem die Linguistik in ihrer Erforschung raumsprachlicher Zusammenhänge hervorgebracht hat. Dazu wird Raumsprache zunächst mit dem Wort Proxemik für Aspekte der zwischenmenschlichen Nähe und Distanz näher definiert. Es folgt eine Darstellung von Territorialität, um im Anschluss auf die Nutzbarmachung des Raumes bzw. der Raumsprache für eigene Ausdrucks-zwecke näher einzugehen. Den Linguisten Andersen, Gannon & Kalchik (2013[228]: 295) zufolge wird das proxemische Verhalten wesentlich definiert durch den persönlichen Raum, der das Individuum umgibt, während Territorialität bezeichnet, in welcher Weise Personen einen Raum für sich einnehmen.

1.2.1 Proxemik

Der Begriff der Raumsprache wurde von dem Anthropologen Edward Hall[229] (1966[230]) als **Proxemik** näher definiert, wie Knapp et al. (2013: 359) erläutern. Mit Hall wurde so eine Forschungsrichtung begründet, welche das Verhalten von Individuen im Raum und die Nutzung des Raums für Kommunikation von Individuen definiert (Spektrum o.J.[231]). Die Kulturwissenschaftlerin Goman (2008[232]: 119) führt den Ansatz nach Hall an, wonach ihr zufolge mit der Proxemik verschiedene räumliche Zonen differenziert werden können, die als Ausdruck von Nähe und Distanz Teil der menschlichen Kommunikation sind und sich auf die Interaktionen zwischen Individuen auswirken. Hall hat demnach (ebd.) fünf Distanzen unterschieden:

1) Intime Zone
2) Nahe persönliche Zone
3) Weite persönliche Zone
4) Soziale Zone
5) Öffentliche Zone

Goman (ebd.; mit Verweis auf Hall 1966) benennt den naheste Bereich eines Menschen als sogenannte **intime Zone**. Diese umfasst zwischen zwei Personen einen Abstand bis 45 Zentimeter von der Körpermitte (ebd.). In dieser Zone finden der Autorin (ebd.) zufolge nur sehr enge, persönliche Beziehungen statt. Es werden Umarmungen und Berührungen zugelassen (ebd.). Die Autorin (ebd.) nennt für die zweite Zone 45 bis 60 Zentimeter von der Körpermitte. Diese sei für Interaktionen mit Freunden, Familie und vertrauten Arbeitskollegen*innen reserviert (ebd.).

Die zweite Zone wird als **nahe persönliche Zone** definiert (ebd.). Hier kann man einander berühren, wie es Freunde und Familie untereinander tun. Auch beim Sport

---

[228] Andersen, Peter; Gannon, Jillian & Kalchik, Jessica (2013). Proxemics and haptic interaction: the closeness continuum. In Judith A. Hall & Mark L. Knapp (Hrsg.). Nonverbal Communication. Mouton: De Gruyter. 295-329.

[229] Im Folgenden wird auf den Autor Edward Hall verwiesen, ohne ihn direkt zu zitieren. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass die Literatur aufgrund der Veröffentlichung im Jahr 1966 nicht online verfügbar ist. Somit wird sich an dieser Stelle auf Sekundärliteratur bezogen.

[230] Hall, Edward T. (1966). The Hidden Dimension. Garden City: Anchor Books.

[231] Spektrum, o.J: Proxemik. Zugriff 16 Nov 2020: https://www.spektrum.de/lexikon/neurowissenschaft/proxemik/10396

[232] Goman, Karol Kinesy (2008). Nonverbal advantage secrets and the science of body language at work. Oakland: Berrett-Koehler Publishers. Zugriff 07 Dez 2020: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=260693&site=ehost-live&ebv=EB&ppid=pp_117

kommen Spieler einander in dieser Zone näher, an einer vollen Busshaltestelle oder in der Schlange vor einer Kasse.

Als dritte Zone geht Goman (ebd.) auf die sogenannte **weite persönliche Zone** ein, in der Aktionen durchgeführt werden, die etwa auf den Abstand einer „Armlänge“ stattfinden, genauer definiert durch einen Bereich von 60 bis 120 Zentimetern. In dieser Zone werden Interessen kommuniziert, ohne dass Individuen einander dabei berühren (ebd.).

Als vierte Zone nach Hall geht Goman (ebd.) auf die **soziale Zone** ein, welche sich in einem Abstand von 120 bis 360 Zentimeter zur Körpermitte erstreckt. Die Autorin (ebd.) führt aus, dass in dieser Entfernung die Mehrzahl alltäglicher geschäftlicher Interaktionen stattfindet.

In der äußersten Zone, die Goman (ebd.) mit Hall beschreibt, beträgt der Abstand zu anderen Menschen mehr als 360 Zentimeter, wie beispielweise bei öffentlichen Reden. Diese Zone wird von der Autorin (ebd.) als **öffentliche Zone** bezeichnet.

Auch Autor*innen neben Hall sprechen in der Proxemik von unterschiedlichen Zonen zur Beschreibung spezifischer Distanzen und einhergehenden sozialen Sphären. In jüngerer Zeit stellen beispielsweise Knapp et al. (2013: 133) sowie Broszinsky-Schwabe (2017: 157f) vier Zonen heraus und fassen dabei die bei Hall (1966) als "nahe persönliche Zone" und "weite persönliche Zone" genannten Distanzen zusammen.

Thesen

Es wird deutlich, dass Menschen mit dem Nähe und Distanz zu anderen Menschen im Raum etwas ausdrücken. Diese Abstände sind Bestandteil der Kommunikation.

In der Kommunikation und Kooperation mittels Videomeetings finden sich Menschen ihrer Möglichkeiten beraubt, Nähe oder Distanz als Teil der nonverbalen Kommunikation auszudrücken, sich mit entsprechenden Nuancen im Raume zu anderen zu positionieren oder zu konstellieren. Jede*r ist „für sich“ im persönlichen Videobild. Anordnungen auf dem eigenen Bildschirm und denen Anderer scheinen beliebig.

Alle sitzen sichtbar mit "Kopf-Schulter-Ausschnitt" am Bildschirm und wirken, als seien sie in der "nahen persönlichen Zone" (Hall) des/der Betrachter*in, während sich zugleich jede*r im eigenen Büro oder Homeoffice physisch isoliert befindet – hier handelt es sich um quasi widerstreitende Informationen.

Die digitale Anthropologin Caitlin McDonald (2020[233]: 5) stellt entsprechend fest, dass Individuen, die zu nah oder zu weit entfernt von der Kamera sitzen, ein zu hohes Maß an Formalität oder Intimität vermitteln. Beides kann für den Arbeitskontext möglicherweise unangemessen wirken.

1.2.2 Territorialität

Als ein weiterer wichtiger Begriff der Raumsprache wird von Knapp et al. (2013: 123) der Begriff der **Territorialität** definiert. Territorialität drückt sich durch die Zuweisung von Besitz aus (ebd.). Der Besitz kann den Autor*innen (ebd.) zufolge physische Objekte und Räume betreffen, aber auch Ideen – entsprechend spricht man von geistigem Eigentum, Definitionsmacht, dem Beanspruchen einer Themenhoheit oder Ex-

[233] McDonald, Caitlin E. (2020). Pandemic-informed proxemics: Working Environment Shifts resulting from Covid-19. London: Leading Edge Forum. Zugriff 20 Nov 2020: https://www.microsoft.com/en-us/research/publication/pandemic-informed-proxemics-working-environment-shifts-resulting-from-covid-19/

pertise. Knapp et al. (ebd.: 148) führen weiter aus, dass proxemische Territorien sich auf der Ebene des Individuums, der Gruppe, der Gemeinschaft oder des Nationalstaats beziehen können. Mit Bezugnahme auf den Umweltpsychologen Altmann (1975) führen Knapp et al. (ebd.: 124) folgende weitere Differenzierungen der proxemischen Territorien an:

- Primäres Territorium
- Sekundäres Territorium
- Öffentliches Territorium

Unter dem Begriff des **primären Territoriums** fasst Altman (1975[234]; in ebd.) Konzepte wie das eigene Zuhause oder das Schlafzimmer. Wesentlich für dieses Konzept ist der andauernde Besitz (ebd.). Auch Brozinski-Schwabe (2017: 170) definiert primäre Territorien dabei genauer als einen Ort, der in ständigem Besitz oder Kontrolle des Individuums ist. Als **sekundäres Territorium** werden laut Altman (1975; in Knapp et al. 2013: 124) jene Dinge definiert, die zu einem bestimmten Zeitpunkt im Besitz eines Individuums sind, jedoch nicht exklusiv diesem zugeordnet werden können (z. B. Zeitschriften, lokale Bars). **Öffentliche Territorien** zeichnen sich ihnen zufolge (ebd.) dadurch aus, dass Individuen hier keinen Besitz über Dinge in den Territorien haben. Darüber hinaus betonen die Autor*innen (ebd.), dass in öffentlichen Territorien viele unserer alltäglichen Kontakte stattfinden (z. B. Parks, Strände etc.).

Sobald Individuen Territorien eine der eben beschriebenen Eigenschaften zuschreiben, können laut Lyman & Scott (1967[235]; in ebd.: 125) die Eigenschaften der **Territorien verletzt** werden. Der Verstoß (Violation) des Territoriums beschreibt demnach (ebd.) die Vorgänge, bei denen die Nutzung des Territoriums der eigentlichen, vom Individuum definierten, Funktion abweicht (z. B. zu lautes Reden im Bus, Anstarren in der Öffentlichkeit, private Telefongespräche in der Öffentlichkeit etc.). Das Eindringen (Invasion) in das Territorium ist eine permanente Aneignung des Raums (z. B. eine Besetzung des Landes in einem Krieg, Umgestaltung des Hobbyraums der Kinder in ein Arbeitszimmer für die Eltern, etc.) (ebd.). Als letzte Art der *Verletzung* des Territoriums nennen Lyman & Scott (1975; in ebd.) die Kontamination (Contamination). Diese entsteht, wenn Individuen Gegenstände zurücklassen (z. B. Hygieneartikel des vorherigen Gasts im Hotelraum, etc.) (ebd.). Die Schwere der Verletzung des Territoriums hängt darüber hinaus mit der Person zusammen, die in das Territorium eindringt und in welcher Beziehung die Individuen zueinanderstehen (ebd.).

Thesen

In der digital vermittelten Kommunikation findet eine Verschiebung der Örtlichkeiten von Unterhaltungen statt; Unterhaltungen, die vorher im öffentlichen, neutralen oder arbeitsbezogenen Territorium stattfanden, finden jetzt im „privaten“ Raum statt.

Im Videomeeting empfinden Beteiligten das Meeting für alle gleich öffentlich. Es scheint unklar, wer das Territorium besetzt oder wer sich zurückhält.

Folgt man der einhelligen Definition, die oben mit Linguist*innen, Soziolog*innen, Anthropolog*innen und Psycholog*innen dargelegt werden konnte, so muss die These aufgestellt werden, dass es keine "öffentlichen Territorien" (im Sinne von neutralen, allseits nutzbaren Räumen) im Videomeeting gibt. Zu fragen ist kritisch, was das auf Dauer für Menschen und ihre Beziehungen bedeutet.

[234] Altman, Irwin (1975). The environment and social behavior. Monterey, CA: Brooks/Cole.
[235] Lyman, Stanford M. & Scott, Marvin B. (1967). Territoriality: A neglected sociological dimension. Social Problems, 15, 236–249. Zugriff 11 Jan 2021: https://doi.org/10.2307/799516

- Fortsetzung -

Um "Privatheit" im Gespräch zu erlangen, kann mit Einwilligung der Host-Person des Videomeetings ein Breakout-Room genutzt werden, oder man beginnt parallel zum Geschehen des Videomeetings einen bilateralen Austausch via Chat desselben oder eines externen Anbieters.

Konfligierende Normen, nämlich arbeitsbezogene vs. privatheitsbezogene, müssen miteinander neu verhandelt werden.

Arbeitsschutz erlaubt es Arbeitgeber*innen, bei Einrichtung eines Telearbeitsplatzes Einsicht oder Rechenschaft vom Beschäftigten einfordern zu können; auch hier werden territoriale Konflikte denkbar, sollte Homeoffice mit Telearbeit gleichgesetzt werden (vgl. Kapitel 3 Arbeitsrecht Homeoffice). Diese können noch weiter gehen, sollten Beschäftigte aufgefordert werden, bspw. der Installation einer Tracking-Software zuzustimmen (vgl. Kapitel 8 Vertrauen).

Aus der Ferne, ohne einander persönlich gegenüber zu sitzen/stehen, sind auch jene territorialen Verhaltensweisen, die auf Dominanz im Raum, das Einbringen von Expertise, etc. setzen, erschwert. Dies wird näher in Kapitel 11 diskutiert.

1.2.3 Nutzung der Raumsprache im Raum

Neben der Entfernung, die Individuen zueinander einnehmen und der Territorialität ist auch die **Nutzbarmachung des Raums** selbst ein wesentlicher Aspekt, auf den bei der Betrachtung von Raumsprache eingegangen werden muss. In diesem Unterkapitel wird spezieller auf das Verhalten von Personen im Raum eingegangen und darauf, wie sich Individuen den Raum für von ihnen angestrebte Zwecke durch bewegte Objekte nutzbar machen können.

Laut der Linguistin Kidwell (2013[236]: 10f) können Individuen durch die **Bewegung im Raum** bereits nonverbale Signale setzen. Teilt man jemandem demnach (ebd.) ein Geheimnis mit, dann rücken die Köpfe der beteiligten Personen zusammen. Deutlicher wird die Nutzbarmachung des Raums in einem Museum (ebd.). Besucher*innen eines Museums bewegen sich entlang der Ausstellungsstücke, die ebenfalls verstärkt von anderen Personen betrachtet werden (ebd.). Verlässt ein*e Besucher*in den Platz, von dem aus er/sie das Ausstellungsstück betrachtet hat, dann wird der Autorin (ebd.) zufolge dieser Platz von neuen Besucher*innen besetzt. Dies macht die Absicht deutlich, mit welcher ein Museum architektonisch gestaltet worden ist (ebd.). Ein weiteres Beispiel wird von Goman (2008: 123f) angeführt. Sie betrachtet das Verhalten von den statushohen und statusniedrigen Personen in einem Raum im Arbeitskontext (ebd.). So konnte die Autorin (ebd.) beobachten, dass Personen mit einem hohen Status in den Raum hineinlaufen, während sich Personen mit einem niedrigeren Status in der Nähe der Tür aufhalten. Auch ist es laut McDonald (2020: 4) möglich, auf die Funktion einer Person zu schließen, betrachtet man ihren Standpunkt im Raum oder an welchem Tisch sie Platz nimmt (ebd.).

---

[236] Kidwell, Mardi (2013). Framing, grounding, and coordinating conversational interaction: Posture, gaze, facial expression, and movement in space. In Müller, Cornelia; Cienki, Alan; Fricke, Ellen; McNeill, David & Sedinha Teßendorf (Hrsg.), Body - Language – Communication: Linguistics and Communication Sciences: An International Handbook. Amsterdam, Berlin: Mounton de Gruzter: 100-112. Zugriff 05 Dez 2020: https://www.academia.edu/29139928/Kidwell_M_2014_Framing_grounding_and_coordinating_conversational_interaction_Posture_gaze_facial_expression_and_movement_in_space_In_Body_Language_Communication_An_International_Handbook_on_Multimodality_in_Human_Interaction_Mouton_de_Gruyter.

Knapp et al. (2013: 91ff) beziehen sich auf Sommer (1967[237], 1969[238], 1974[239]), wenn sie sich auf Studien der Bedeutung von **Raumsprache für die Nutzung eines Klassenraums** beziehen. Es wurde das Lernverhalten von Schüler*innen innerhalb verschiedener Seminarräume betrachtet. Getestet wurden folgende Seminarräume:

- Bewegliche Stühle, die vorerst in einem „U“ angeordnet waren
- Starre Tischreihen in einem Labor mit Bunsenbrennern und Reagenzgläsern
- Ohne Fenster
- Mit einer Fensterfront

Die **Ergebnisse** weisen laut Knapp et al. (ebd.; mit Verweis auf Sommer 1967, 1969, 1974) darauf hin, dass Schüler*innen und Lehrer*innen, die eine Lernumgebung als unpassend erleben, versuchen, diese aktiv zu ändern. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass umso kleiner die Gruppe der Schüler*innen ist, desto öfter und länger beteiligen sich die Schüler*innen (ebd.). Je größer die Gruppe der Schüler*innen, desto öfter werden Rückfragen zu den Inhalten gestellt und es bleibt weniger Zeit, die Inhalte zu diskutieren (ebd.). Als letzten Aspekt stellen Knapp et al. (ebd.) heraus, dass die Beteiligung der Schüler*innen, die im direkten Blickfeld des/der Lehrers/Lehrerin saßen, am höchsten ist (ebd.). Gibt man Schüler*innen die Wahl, setzen sich Schüler*innen, die sich oft am Unterrichtsgeschehen beteiligen, laut den Autor*innen (ebd.), in das Blickfeld des/der Lehrers/Lehrerin. Schüler*innen, die sich wenig beteiligen, beteiligen sich auch weiterhin wenig, obwohl sie ins Blickfeld des/der Lehrers/Lehrerin gesetzt werden. Allerdings sitzen demnach (ebd.) Schüler*innen, die moderat am Unterrichtsgeschehen teilgenommen haben, eher im Blickfeld des/der Lehrers/Lehrerin.

Es lässt sich folgern, dass das Raumerleben und die Gruppengrößen in einem Verhältnis zueinander wirken. Womöglich wird in den Kapiteln zur Gruppendynamik hierzu noch ein wenig mehr deutlich (Kapitel 9 und 10).

Thesen

Im virtuellen Raum des Videomeetings bewegen sich Individuen nicht gemeinsam im gleichen Raum. Es kann kein geteiltes Raumgefühl entstehen, es wird kein gemeinsamer Raum gestaltet, erlebt, gelüftet oder beheizt, bestuhlt oder umgeräumt. Einerseits könnte dies als Zeitersparnis empfunden werden oder anderseits als Mangel an gemeinsamem, leibhaftigem Erleben.

Die Nutzbarmachung des Raums durch Raumsprache kann in der Onlinekommunikation nur sehr eingeschränkt funktionieren.

Als digitale Anthropologin weist McDonald (2020: 4) zudem darauf hin, dass Kommunikation im virtuellen Raum sich verlangsamt, ihr zufolge können wir nicht mehr so schnell miteinander kommunizieren (z. B. durch Zeigen auf ein drittes Objekt, durch Teilen des gleichen Sichtfeldes).
⇨ Womöglich entsteht hier auch mehr Zeit zum Nachdenken?

Kleine Gruppen in Videomeetings könnten ebenfalls dazu anregen, dass Personen ausführliche und lange Sprechbeiträge leisten.

[237] Sommer, Robert (1967). Classroom ecology. Journal of Applied Behavioral Science, 3, 487-503. Zugriff 11 Jan 2021: https://doi.org/10.1177%2F002188636700300404
[238] Sommer, Robert (1969). Personal space. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
[239] Sommer, Robert (1974). Tight spaces: Hard architecture and how to humanize it. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

- Fortsetzung -

Personen, die das Bedürfnis haben, wahrgenommen zu werden, schalten im Videosettings unter Umständen eher ihre Kamera an (und können somit wahrgenommen werden), als Personen, die sich auch im realen Raum nicht in das Blickfeld des/der Lehrenden gesetzt hätten und bleiben mit einer ausgeschalteten Kamera auch außerhalb des Blickfeldes.

1.2.4 Aspekte der Raumsprache: Sitzanordnung

Da das Kriterium der Sitzanordnung in der Wissenschaft häufig genutzt wird, um die Nutzungsmöglichkeiten eines Raumes zu verdeutlichen, soll darauf gesondert eingegangen werden. Des Weiteren ist es einer der zentralen Aspekte, die in Videosettings weitestgehend wegfällt, obwohl die Sitzanordnung viel Gestaltungspotential birgt, Meetings oder Kurse effizienter zu gestalten.

Laut der Kommunikationswissenschaftlerin Goman (2008: 125) ermöglichen bestimmte Sitzplatzkonstellationen besseren Augenkontakt als andere. Insofern erfolgt laut den Linguist*innen Knapp et al. (2013: 142ff) die Sitzplatzwahl nicht zufällig, sondern das entsprechende Wahlverhalten von Menschen steht in Wechselwirkung mit folgenden Kriterien:

- Führung (leadership)
- Dominanz (dominance)
- Aufgabe (task)
- Geschlecht und Bekanntschaft (sex and acquaintance)
- Introvertiertheit – Extrovertiertheit (Introversion – Extroversion)

Unter dem Stichpunkt der **Führung** wird von Knapp et al. (2013: 142) erörtert, dass Leitende einer Situation sich oft am Kopf- oder Fußende des Tisches platzieren. Gleichzeitig setzen sich demnach (ebd.; mit Verweis auf Howells & Becker 1962[240]) Individuen, die in der Situation keine Führungsposition übernehmen, so dass sie die leitende Person gut erkennen können. Sitzen allerdings Frauen am Kopfende des Tisches, dann wird dies nach den Befunden von Porter & Geis (1981[241]; in ebd.) weniger mit der leitenden Position verbunden. Hier wäre kritisch anzumerken, dass 1981 Frauen in Führungspositionen eher eine Rarität darstellten; zu prüfen wäre, ob solch ein Befund für 2020 bestätigt werden kann; es wäre anzunehmen, dass heute genderspezifische Ausprägungen subtiler ausfallen[242].

Das Kriterium der **Dominanz** nennen Knapp et al. (ebd.: 144) im engem Zusammenhang mit dem Führungsthema. Die Autor*innen (ebd.) beziehen sich auf Russo (1967[243]), wenn sie ausführen, dass Personen je nach Position am Tisch von Anderen verschiedene Zuschreibungen erfahren. Personen, die sich eher an die Ecken eines Tisches setzen, werden demnach (ebd.) weniger dominante Charakterzüge zugeordnet (ebd.). Individuen, die sich an die lange Seite des Tisches setzen, werden den Autor*innen (ebd.) zufolge als sozio-ökonomische Leitende gesehen, wäh-

[240] Howells, Lloyd T. & Selwyn W. Becker (1962). Seating arrangement and leadership emergence. Journal of Abnormal and Social Psychology, 64, 148-150.
[241] Porter, Natalie & Florence Geis (1981). Women and nonverbal leadership cues: When seeing is not believing. In Mayo, Carla & Nancy M. Henley (Hrsg.), Gender and nonverbal behavior. New York: Springer.
[242] An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass auch die weiterführenden Studien aufgrund ihres Veröffentlichungsdatum besonders kritisch betrachtet werden müssen. Dennoch bieten sie wertvolle Hinweise darüber, wie vielfältig Menschen die raumsprachlichen Marker für sich nutzen können.
[243] Russo, Nancy (1967). Connotation of seating arrangement. Cornell Journal of Social Relations, 2, 37-44. Zugriff 11 Jan 2021: https://doi.org/10.1177%2F105960117600100306

rend Personen an Kopf- und Fußende als aufgabenorientierte Leitende wahrgenommen werden.

Knapp et al. (ebd.) diskutieren den Einfluss einer **Aufgabe** auf den Sitzplatz unter Bezug auf Befunde nach Cook (1970[244]) sowie Sommer (1969), wonach private Unterhaltungen lieber über eine Ecke des Tisches oder nebeneinander geführt werden. Wird von den Individuen verlangt, dass sie miteinander kooperieren, dann wird demnach (ebd.) eher ein ähnlicher Sitzplatz gewählt. Für ein Bearbeiten von Aufgaben, welches keine direkte Kooperation benötigt, wird ein Sitzplatz gewählt, welcher zwischen den Individuen den größtmöglichen Abstand generiert (ebd.). Ist die zu erfüllende Aufgabe ein Wettkampf, dann sitzen die Personen laut den Autor*innen (ebd.) einander gerne gegenüber.

Betrachten Knapp et al. (ebd.) die Sitzplatzwahl anhand von **Geschlecht und Bekanntschaften**, dann gehen sie davon aus, dass das Geschlecht und der Bekanntheitsgrad der befragten Personen einen Einfluss auf die Wahl des Sitzplatzes habe, dieses sei jedoch nicht ausreichend belegt. Knapp et al. (ebd.: 145f) gehen davon aus, dass entsprechende Studien zur Sitzplatzwahl in Restaurants, die Cook (1970) beschreibe, von Umweltfaktoren beeinflusst worden seien.

Die Autor*innen (ebd.: 147) diskutieren abschließend das Kriterium der **Introvertiertheit versus Extrovertiertheit** als Einflussfaktor darauf, wohin sich jemand setzt. Ihnen zufolge (ebd.) setzen sich introvertierte Personen eher mit Abstand zu anderen Menschen, während extrovertierte Personen weniger Abstand zu Gesprächspartner*innen halten.

Thesen

Die Sitzplatzwahl von Individuen wird im digitalen Kontext obsolet.

Kommunikationsmarker wie Führung, Dominanz, Extrovertiertheit oder Introvertiertheit können in einem Videomeeting nicht über die Sitzplatzwahl ausgedrückt werden; am Bildschirm wirken Teilnehmende „gleicher“.

Die Aufgabe, an der gearbeitet wird, kann möglicherweise durch die Mittel der Onlinekommunikation teilweise konzentrierter ausgeführt werden, z. B. durch das Teilen des Bildschirms bei der Kooperation oder durch das Ausschalten des Tons in Einzelarbeitsphasen.

Nachdem die Ausdrucksmöglichkeiten von Raumsprache hiermit exemplarisch für unser Forschungsinteresse diskutiert sind, geht es im nächsten Abschnitt um Dimensionen oder auch Qualitäten der Raumsprache, welche Menschen als bedeutungsvoll erleben.

[244] Cook, Mark (1970). Experiments on orientation and proxemics. Human Relations, 23, 61-76. Zugriff 11 Jan 2021: https://doi.org/10.1177%2F001872677002300107

1.3 Qualitäten der Raumsprache

Die nonverbale, aber auch verbale Kommunikation erfolgt an den unterschiedlichsten Orten, wie Knapp et al. (2013: 94) hervorheben. Die Art und Weise, wie Individuen Räume wahrnehmen, kann die Kommunikation im Raum verändern, so die Autor*innen (ebd.). Orte, an denen Kommunikation stattfindet, können in ihrer Qualität demnach (ebd.) in sechs **Dimensionen** näher beschrieben werden, nämlich hinsichtlich ihrer erlebten Qualitäten:

1. Formalität
2. Wärme
3. Privatsphäre
4. Vertrautheit
5. Beschränktheit/Beengtheit
6. Nähe/Entfernung

Die **Formalität** eines Raums wird demnach (ebd.) durch die An- oder Abwesenheit von Individuen oder Objekten ermittelt. Wird von Individuen der Raum als besonders formal wahrgenommen, dann wird laut den Autor*innen (ebd.) die Wahrscheinlichkeit höher, dass Unterhaltungen, die in dem Raum geführt werden, angespannt, oberflächig und zögerlich stattfinden (ebd.).

Thesen

Folgt man Überlegungen der Mediatorin Rickert (2020[245]: 217), so sind es vor allem emotionale Gespräche wie Personalangelegenheiten oder Feedbackgespräche, die im virtuellen Raum an Grenzen stoßen. Hier, so die Autorin (ebd.), wird evident, dass zwischenmenschlicher Nähe, gerade in belastenden Situationen, eine unterstützende, auch abpuffernde Funktion zukommt, welche auf unmittelbare Präsenz im gleichen Raum angewiesen ist.

Auch in diesem Sinne konkretisiert sich das 2. Axiom nach Watzlawick et al. 1967[246] (Beziehung geht Sache voraus, vgl. Kapitel 1): am Halteseil der guten Beziehung sind belastende Inhalte eher verkraftbar. Geht dieses Band verloren, schlägt Belastung womöglich in Überlastung um.

Im Lichte arbeitsmedizinischer Erkenntnisse, wonach soziale Unterstützung eine deutliche gesunderhaltende Wirkung zukommt, wird die Brisanz dieses Aspekts deutlich (vgl. Borgmann et al. 2017[247]).

Unter dem Begriff der warmen Umgebungen werden laut Knapp et al. (2013: 95) Umgebungen verstanden, die Individuen eine psychologische **Wärme** vermitteln. Individuen fühlen sich in diesen Umgebungen gemäß den Autor*innen (ebd.) entspannter, wohler und halten sich länger in diesen Umgebungen auf. Psychologische Wärme kann durch die Wand- und Bodenfarbe unterstützt werden (ebd.). Aber auch Möbel und wie Geräusche im Raum wahrgenommen werden können dazu beitragen, dass ein Raum als warm empfunden wird (ebd.).

---

[245] Rickert, Anne (2020). Wie gelingt Onlinemediation? In: Konfliktdynamik, 9 (3), 217-224. Zugriff 11 Jan 2021: https://doi.org/10.5771/2193-0147-2020-3-155

[246] Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H. & Don D. Jackson (1967). Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes. New York: W. W. Norton & Company.

[247] Borgmann, Lea Sophie; Rattay & Thomas Lampert (2017). Soziale Unterstützung als Ressource für Gesundheit in Deutschland. In: Journal of Health Monitoring, 2 (4), 117-123. Zugriff 11 Jan 2021: https://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Gesundheitsberichterstattung/GBEDownloadsJ/FactSheets/JoHM_04_2017_Soziale_Unterstuetzung_als_Gesundheitsressource.pdf?__blob=publicationFile

Thesen

In Videokonferenzen fehlt die gemeinsame Raumwahrnehmung; somit kann keine gemeinsam gefühlte, atmosphärische Wärme entstehen und muss ggf. von den Personen jeweils in den individuellen Räumen aktiv geschaffen werden.

Als dritte Dimension wird von Knapp et al. (2013: 96) die **Privatsphäre** angesprochen. Individuen, die sich in geschlossenen Räumen oder Räumen mit weniger Personen befinden, schreiben den Räumen eine private Atmosphäre zu (ebd.). Sind Situationen so gestaltet, dass man das Gefühl hat, dass Unterhaltungen von Anderen nicht mitgehört werden können, fühlt sich die Situation ebenfalls privater an, so die Autor*innen (ebd.).

Thesen

Aus Mediationssicht empfiehlt Rickert (2020: 217), auch in der digital vermittelten Kommunikation darauf zu achten, dass die Privatsphäre auf unterschiedlichen Ebenen gewährleistet bleibt.

Privatsphäre muss aufgrund der benutzten Software gesichert sein (Stichwort: Datenschutz, Mitschnitt von Videos) (ebd.).

Der Raumausschnitt des Bildschirms ist begrenzt. Mann kann nicht vollständig gesehen werden. Man sieht laut Rickert (ebd.) zudem nicht, ob unbeteiligte Dritte das Gespräch mithören.

Laut Rickert (ebd.) verändert sich die Gesprächssituation hinsichtlich der erlebten Privatsphäre auch dadurch, wie die Person auf dem Bildschirm angezeigt wird (Vollbild, Halbbild, kleines Fenster).

Die Autorin (ebd.) weist darauf hin, dass die Privatsphäre eines Gesprächs im Videomodus auch dadurch fraglich wird, dass den Beteiligten unklar ist, wie stark sich der/die Gesprächspartner*in gerade auf das Gespräch konzentriert. Man ist zum einem in der Onlinekommunikation leichter ablenkbar, aber gleichzeitig ist es auch nicht deutlich, inwiefern die andere Person nebenbei isst, trinkt, das Smartphone benutzt oder im Internet browst.

Was im Raum unmissverständlich erlebt, gesehen, überprüft werden kann, wird im Videosetting demnach in verschiedener Hinsicht fraglich und vage.

Die Dimension der **Vertrautheit** umfasst laut Knapp et al. (2013: 97f), dass, umso vertrauter Menschen mit einem Raum sind, desto eher sind ihnen auch in diesem Raum geltende Normen klar. Lernen Individuen neue Personen oder Räume kennen, dann bewegen sie sich entsprechend vorsichtiger in dem noch unvertrauten sozialen Raum (ebd.).

Thesen

Das Erscheinungsbild der Gesprächspartner*innen ist in der Kommunikation via Videosetting auf eine Sichtbarkeit von Kopf und Oberkörper auf dem Bildschirm begrenzt; laut Rickert (2020: 221) könnten diese Partien Hinweise auf die Normen geben, die im jeweiligen Gesprächskontext herrschen (bspw. Sichtbarkeit von Hemd, Bluse oder Jackett).

Es kann angenommen werden, dass in virtuell angelegten Interaktionen die Normen erst noch zu finden sind. Zunächst dürfte versucht werden, die in Präsenzarbeit üblichen Formen auch weiter beizubehalten (Vertrautheit).

Als fünfte Dimension führen Knapp et al. (2013: 97f) **Beschränktheit** oder auch Beengtheit an. Hierbei geht es um Möglichkeiten der freien Bewegung im Raum. Dass Menschen sich in und zwischen Räumen nach eigenem Gutdünken bewegen können, nimmt den Autor*innen zufolge (ebd.) Einfluss darauf, wie ein Raum wahrgenommen wird.

Thesen

Die Umgebung videobasierter Kommunikation und Kooperation wird, wie auch Rickert (2020: 217f) aufzeigt, durch technische Gegebenheiten beschränkt: es bedarf eines Internetzugangs (bis wohin reichen Kabel oder WLAN-Empfang?), Hard- und Software müssen eingerichtet sein, mögen aber einen Standort festlegen, sodann sind Audio- oder Videoverbindung herzustellen und ab dann muss die/der Nutzer*in sich in Reichweite von Kamera und Mikrofon aufhalten. Insofern sind räumliche Beschränktheiten in der Bewegungsfreiheit für diese Arbeitsweise hinzunehmen. Die Nutzung eines Laptops mit kleinem Bildschirm und integrierter Tastatur engt den Bewegungsradius ebenfalls weiter ein.

Daneben ist die räumliche Situation des Privathaushalts, in dem Homeoffice stattfindet, zu thematisieren – nicht immer verfügen Beschäftigte über einen angemessen eingerichteten, störungsfreien Arbeitsplatz in einem geeigneten Raum (Vgl. auch Kapitel 2 Strukturelle Voraussetzungen).

Als abschließende Dimension thematisieren Knapp et al. (2013: 97f) die **Nähe und Entfernung**, in der Individuen sich wiederfinden. Beispielsweise in einem vollen Fahrstuhl oder Bus, so argumentieren die Autor*innen (ebd.), fühlten Menschen sich oft beengt. Dies führe dazu, dass versucht werde, zumindest psychologisch eine Distanz aufzubauen; die Autor*innen (ebd.) nennen entsprechende Strategien wie reduzierten Blickkontakt, angespannte Körperhaltung, Stille, etc.. In beengten Situationen, in denen nicht genug Distanz aufgebaut werden kann, fühlen Menschen sich demnach in der Regel eher unwohl (ebd.).

Die Mediatorin Rickert (2020[248]: 220) stellt die These auf, dass Menschen auch in der Kommunikation via Videomeeting ein Gefühl der Nähe oder Distanz zu anderen Menschen gewinnen. Dies geschieht durch die wahrgenommene Nähe zur Kamera sowie durch den Winkel, aus dem die Kamera das Gegenüber präsentiert.

These

Durch den visuellen Ausschnitt, den eine Kamera bietet, besteht kaum die Möglichkeit einer peripheren Wahrnehmung – dies erschwert es Interaktionsteilnehmenden, einen situativ-ganzheitlichen Eindruck zu erlangen.

Der Kommunikationswissenschaftler Kopp (2004[249]: 140) stellt heraus, dass in Videokonferenzen übertragene akustische Signale wie Stimmen und Geräusche nicht angemessen geortet werden können; es besteht ihm zufolge ein künstliches und teilweise den Menschen irritierendes Raumklangerleben, wenn man sich via Videomeeting spricht.

[248] Die Distanz der Teilnehmenden kann darüber hinaus über bestimmte Software simuliert werden. So kann z. B. mit Hilfe der Software „vitero“ an einem virtuellen Tisch Platz genommen werden und auch kann das Licht des virtuellen Raums angepasst werden, um eine angenehmere Arbeitsatmosphäre zu erhalten. Zugriff 28. Nov: https://www.vitero.de/de/software/eigenschaften.html

[249] Kopp, Guido (2004). Audiovisuelle Fernkommunikation. Grundlage der Analyse und Anwendung von Videokonferenzen. Wiesbaden: Springer VS.

Thesen

Das ganzheitliche Wahrnehmungsvermögen der räumlichen Distanz ist in der videovermittelten Kommunikation insgesamt eingeschränkt, auch weil Entfernungen mit der Kamera nicht realitätsgetreu abgebildet werden können.

Auch den Raum zwischen Menschen überbrückende Gesten können nicht zielgerichtet an eine Person gerichtet werden, vielmehr wird maximal wie auf einer Bühne ohne Ansprechpartner*in gestikuliert (vgl. Kapitel 5 Köpersprache).

Auch dies trägt ggf. unbewusst zu Erleben und Aufbau von zwischenmenschlicher Distanz im digital vermittelten Kommunikationssetting bei.

1.4 Fazit zur Relevanz der Betrachtung von Raumsprache und Folgerungen für die Videokommunikation

Die Sinnhaftigkeit einer Betrachtung von Raumsprache inklusive Folgerungen für das Ziel einer sozial nachhaltigen Kommunikation und Kooperation auch mittels Videomeetings ergibt sich aus den Entwicklungen infolge der pandemischen Anforderungen im Jahr 2020 und danach. Um das Ausmaß der Covid-19 Pandemie zu minimieren, finden viele Interaktionen im virtuellen Raum statt, physikalische Begegnungen sind stark reduziert. Für viele[250] Arbeitnehmer*innen resultieren daraus Veränderungen der Arbeitssituation, oft in isolierten Einzelbüros oder im Homeoffice.

Für letztere stellt sich die räumliche Situation im Privathaushalt sehr unterschiedlich dar; eine aktuelle Studie des Fraunhofer-Instituts belegt nach Bockstahler et al. (2020[251]: 11), dass 48 Prozent der befragten Personen in einem separaten Arbeitszimmer, 34 Prozent in Küche, Wohn- oder Esszimmer. Jeweils neun Prozent arbeiten demnach im Schlafzimmer oder haben keinen festen Arbeitsplatz im Privathaushalt; sie arbeiten an unterschiedlichen Arbeitsorten innerhalb des Haushalts. Des Weiteren wird in der Studie (ebd.) herausgestellt, dass die Befragten, die in einem separaten Arbeitszimmer arbeiten, deutlich leistungsstärker sind, verglichen mit Beschäftigten, die andere Orte innerhalb ihrer Wohnstatt zum Arbeiten nutzen. Zum einen ist dies den Autor*innen (ebd.: 13) zufolge zurückzuführen auf die Gestaltung des Arbeitszimmers als einen Raum, der für den Zweck der Arbeit optimal ausgestattet ist. Ein Schlafzimmer hingegen ist a) keinesfalls optimal zum Zwecke der Arbeit zu nutzen, b) ist dieser Raum der privateste/intimste eines Menschen; und c) wäre das Arbeiten vom Bett aus keinesfalls als Dauerlösung akzeptabel (vgl. Kapitel 3 zu Arbeitsschutzgesetz, Arbeitsstättenverordnung, Bildschirmarbeitsplatzverordnung).

Zusammenfassung zentraler Ergebnisse

1. Es besteht kein gemeinsamer örtlich-räumlicher Eindruck im Videomeeting. In den jeweiligen (privaten) Räumen bestehen unterschiedlichste Voraussetzung in Bezug auf Platz, Licht, Lärm und Geruch.
2. Im Videomeeting gibt es keine Wahl eines „neutralen Bodens“, wie er unter realen Bedingungen im Arbeitskontext im öffentlichen Raum zur Verfügung steht (bspw. trifft man sich im Büro, Besprechungsraum, auf dem Flur, im Restaurant oder vor der Tür). Vielmehr befindet man sich während des Videomeetings im privaten Ter-

[250] Ca. 1/3 aller Arbeitsplätze sind Homeoffice-fähig, nicht alle Berufe lassen sich so ausüben (vgl. Kapitel 3).

[251] Bockstahler, Milena; Jurecic, Mitja & Rief, Stefan. (2020). Working from home experience. An empirical study from the user perspective during the Corona pandemic (in English and German). Bauer, Wilhelm; Riedel, Oliver & Weisbecker, Anette (Hrsg.). Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Zugriff 17 Dez 2020: http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-6055969.pdf

ritorium, welches durch Arbeitsbelange (teilweise nicht gern) okkupiert wird, während reale, neutrale Räume aus pandemischen Erwägungen nicht verfügbar sind. Auch die Gesprächspartner*innen befinden sich in Privaträumen (oder ihrem Büro); welche Eindrücke entstehen hier voneinander?

3. Raumsprachliche Marker wie die Orientierung im Raum, sein Durchschreiten und damit Erobern, Entscheidungen wo und mit wem man gern sitzen möchte, eine Orientierung hin zum Sitzplatz der Leitungspersonen, etc. entfallen. Es ist im Videomeeting schwerer zu erkennen, welche Person Leitung ist, sofern sie nicht durch das Sprecherfeld indiziert wird.
4. Im Videomeeting finden kaum mehr Nebengespräche statt. Dadurch kommen der informelle sowie auch der eher private Austausch mit arbeitsbezogenen Personen nahezu zum Erliegen.
5. Die Wahrnehmung von Entfernung und Nähe geht im Videomeeting verloren: alle sitzen gleich nahe dran. Ein Sich-Annähern an Gesprächspartner*innen findet nicht mehr statt, vielmehr "erscheint" man durch Einschalten der Kamera auf dem Videobildschirm unvermittelt, steht sprichwörtlich mitten im Raum, ist da.
6. Es konnten verschiedene Probleme für den Arbeitsplatz im Homeoffice identifiziert werden: oft steht kein designierter und angemessen ausgestatteter Arbeitsplatz zur Verfügung. Es kommt zur Vermischung der Lebenssphären Arbeit und Privatheit, das Potenzial für Entgrenzung und Konflikte steigt.
7. Mittels Videokonferenzen erlangen Menschen Einblicke in private Räume, ob dies im Kontext der Arbeit immer als stimmig erlebt wird, bleibt zweifelhaft.

---

2 Didaktische Umsetzung „Raumsprache“ in einem Workshop

Nele Schmöckel & *Jette Steinkopf*

Mit Hilfe der theoretischen Vorarbeit wird das Thema in einem Workshop umgesetzt. Dieser findet unter dem Titel „Raumsprache und Folgen für die Onlinekommunikation“ statt. Ziel des Workshops ist es, die Teilnehmenden an das Thema heranzuführen. Im Fokus steht dabei das Erläutern der Basiskonzepte des Themas Raumsprache, um die „Lust auf mehr“ zu vermitteln.

2.1 Workshopkonzept Ablauf

So sieht die Feinplanung dieses Workshopteils im Überblick aus:

17.55 5 min	**Einführung in das Thema** Ablauf der Workshops vorstellen, Input: Einführung in das Thema Raumsprache
18.00 5 min	**Aspekte der Raumsprache** Überlegung im Plenum zu Aspekten der Raumsprache
18.05 25 min	**Aspekte der Raumsprache: Sitzanordnung** AG: In vier Gruppen sollen die Auswirkungen der Sitzgestaltung von Führung, Dominanz, Aufgaben und Geschlecht und Bekanntschaft bearbeitet werden.
18.30 5 min	**Sozialrelevante Wahrnehmung der Umgebung** Input: Dimensionen der Raumsprache
18.35 15 min	**AG: Übertragung der Dimensionen auf Online – Kommunikation** Welche der sechs Wahrnehmungsdimensionen lassen sich wie auf Onlinekommunikation übertragen?
18.50 10 min	**Anwendungsbeispiel** Es werden Bilder gezeigt, um diese den vorgestellten Dimensionen auf einer links/rechts Skala zuzuordnen.
19.00	**Schlussfolgerungen** Zusammenfassung der wesentlichen Punkte die aus dem Workshopteil 2 mitgenommen werden können.
19:10	**Übergreifende Diskussion zu beiden Workshops Körper- & Raumsprache**

2.2 Aspekte der Raumsprache

Eingangs wird eine sehr kurze Einführung in das Thema präsentiert (basierend auf dem Kapitel 3.1.1 Proxemik):

Definition der Thematik

- Raumsprache als Teil der nonverbalen Kommunikation.
- Raum wird genutzt, um Kommunikationsziele zu erreichen.
- Es wird unterschieden in soziale und persönliche Räume (vgl. Knapp et al. 2013: 11f.; Spektrum o.J.).

Räumliche Zonen

- Intime Zone: bis 45cm
- Nahe persönliche Zone: 45 bis 60cm
- Weite persönliche Zone: 60cm bis 120cm
- Soziale Zone: 120cm bis 360cm
- Öffentliche Zone: mehr als 360cm

Anschließend wird den Teilnehmenden eine Mindmap präsentiert. In der Mitte befinden sich die Wörter „Architektur des Ortes“. Die Teilnehmenden werden dazu aufgefordert, Aspekte der Raumsprache zu nennen. Die Mindmap soll dazu genutzt werden, den Teilnehmenden aufzuzeigen, wie alltagsnah das Thema der Raumsprache ist.

Sammlung im Plenum

Die Teilnehmenden nannten folgende Aspekte, welche in folgender Mindmap zusammengefasst worden sind:

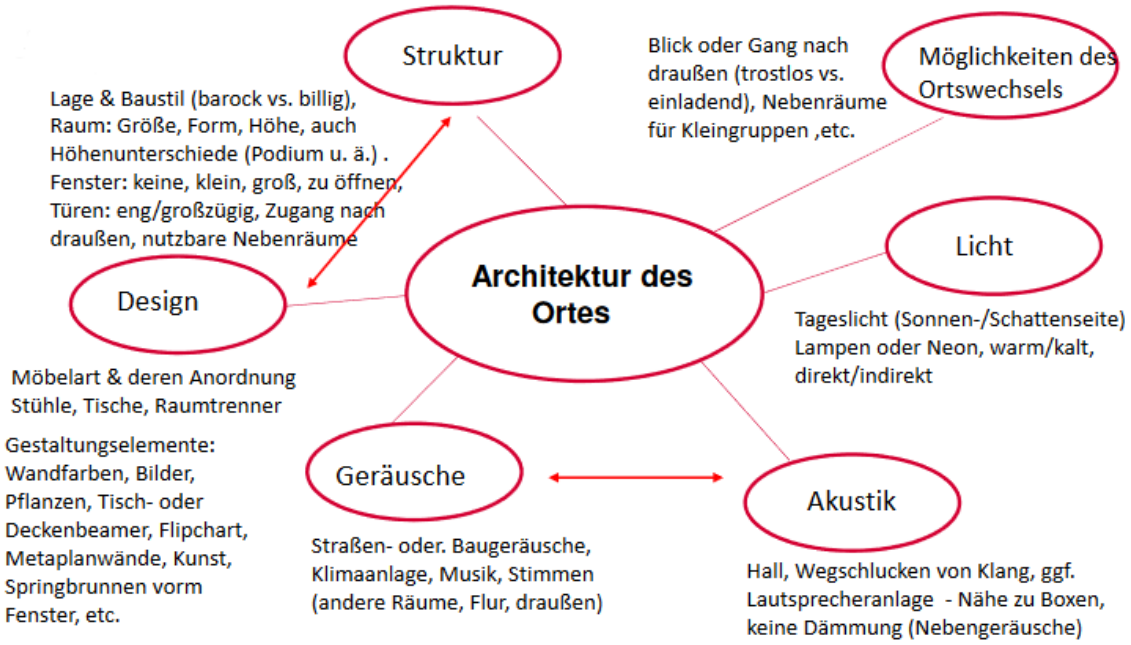


Abbildung 1- Sammlung im Plenum, Graphik durch Verfasserin

2.3 Aspekte der Raumsprache: Sitzanordnung in AGs

Als nächstes werden die Teilnehmenden gebeten, die bereits im Kapitel 1.2.4 erläuterten Aspekte, selbst zu erarbeiten. Aufgrund des zeitlichen Umfangs des Workshops wird sich auf die ersten vier Kriterien beschränkt. Den Teilnehmenden wird in diesem Teil des Workshops in Gruppen Texte mit jeweils einem Thema vorgelegt. Die Aufgabenstellung wird wie folgt dargestellt:

Aufgabenstellung

- Aufteilung in Breakout-Sessions (4 Gruppen)
- Zeit: 15 Minuten
- Vier Gruppen, wie Sitzordnung beeinflusst wird, in Hinsicht auf folgende Aspekte:

1) Führung (leadership); 2) Dominanz (dominance); 3) Aufgaben (task) sowie 4) Geschlecht und Bekanntschaft (sex and aquaintance).

Arbeitsanweisung:

- Ihr bekommt einen kurzen Text, bitte stellt die 3-5 interessantesten Punkte heraus.
- Wenn noch Zeit ist, überlegt, wie sich das sozialkommunikative Kriterium „Sitzanordnung“ in Videomeetings auswirken könnte (was geht, was fehlt, etc.).

Präsentation der Ergebnisse aus 4 AGs im Plenum

AG 1 Führung

- Führungsperson: sitzt meistens am Kopf des Tisches, da die Person somit von allen wahrgenommen wird.
- Frauen werden als Führungskraft weniger akzeptiert und platzieren sich deswegen seltener am Kopfende.
- Dominate Person soll Konversation fördern.

In Videokommunikation (am Beispiel von Zoom):

- Kachelansicht verhindert Identifizierung von dominanter Person via Sitzposition.
- Sprecheransicht zeigt, welche Person gerade „den Raum hat“ zu sprechen.
- Besonderheit Vorlesung: Nur Dozent hat die Kamera an/ist sichtbar.
- Host*in der Veranstaltung hat keine „blaue Hand“ (Funktion von Zoom, um sich melden zu können) → Autokratisches Tool.

AG 2 Dominanz

- Sitzordnung: Sitzplätze können von Personen strategisch gewählt werden, um sich zu positionieren.
- Personen, die die Mittelpositionen einnehmen, werden eher als Social-Emotional Leader (also als Person, die als besonders einfühlend oder sozial kompetent gesehen wird) wahrgenommen.
- Fördert die Sitzposition Charaktereigenschaften oder setzen sich Personen mit bestimmten Charaktereigenschaften an bestimmte Plätze?
- Die Wahrscheinlichkeit, eine „Position“ zu übernehmen, wird durch die Rolle und Persönlichkeit beeinflusst.

In Videokonferenzen (am Beispiel von Zoom):

- Host*in erhält automatisch die dominante Rolle, da Zoom ihm Rechte zuweist.
- Host*in kann darüber hinaus anderen Teilnehmern Rechte freigeben und Partizipation ermöglichen, aber auch verweigern.

AG 3 Aufgabe

- Informelle Konversationen können vor der Arbeitseinheit entstehen.
- Es werden vier verschiedene Modi beschrieben, die erläutern, wie Menschen am Tisch sitzen:
    - Konversation (z. B. vor dem Seminar/Arbeit, einfaches Sprechen)
    - Kooperation (z. B. für gemeinsames Lernen für eine Prüfung, Kreuzworträtsel, gemeinsames Tun)
    - Ko-Action (z. B. für das Lernen von verschiedenen Aufgaben)
    - Konkurrenz (Wettkampf)
- Je näher man beieinandersitzt, desto eher findet eine Unterhaltung statt.

In Videokonferenzen (am Beispiel von Zoom):

- Soziale Distanz durch den Bildschirm.
- Beispiel Wettkampf: Googeln für Gegenargumente, sich inszenieren durch Widerspruch.
- Direkte Bloßstellung ist geringer in Videokonferenzen; mehr Zurückhaltung in digitaler Kommunikation von sonst aggressiveren Personen.

AG 4 Geschlecht und Bekanntschaften

- In dem Text werden Restaurants und Bars als Untersuchungsgegenstand betrachtet.
- In Restaurants wird sich oft gegenübergesetzt, während in Bars alle eher nebeneinander platznehmen.
- Männer und Frauen sitzen in einem Restaurant auch eher nebeneinander.
- Es lassen sich Geschlechtsunterschiede in einigen Sitzordnungen ablesen.
- Tendenziell setzen Menschen sich eher zu Freunden/Sympathieträgern; dies ist gleichzeitig auch ein Sozialindikator.

In Videokonferenzen (am Beispiel von Zoom):

- In Videomeetings gibt es keine Sitzanordnung.
- Nebengespräche in Chats/Breakout-Sessions können als Möglichkeit der Vernetzung dienen und stellen somit ein wichtiges Instrument der Pflege von Vertrautheit dar.
- Chats und Direktnachrichten können genutzt werden, um Nebengespräche als sozialen Akt zu generieren.
- Je kleiner die Gruppe ist, desto höher ist das Vertrauen innerhalb der Gruppe.

2.4 Sozialrelevante Wahrnehmung der Umgebung

Den Teilnehmenden werden die sechs bereits im Theorieteil dieses Kapitels erläuterten Qualitäten der Raumsprache auf einer Folie kurz vorgestellt (*siehe 3.2 Dimensionen der Raumsprache)*:

Wahrnehmung von…

- Formalität
- Wärme
- Privatsphäre
- Vertrautheit
- Begrenzungen, Spannungen, Form der Enge
- Distanz

Anschließend werden die Teilnehmenden dazu angehalten, die Dimensionen auf die Onlinekommunikation mittels Videomeeting zu übertragen. Dazu wird folgende Aufgabenstellung formuliert:

- Welche der sechs Wahrnehmungsdimensionen lassen sich wie auf Videokommunikation übertragen?
- Tipp: Wie können Aspekte der Raumsprache eventuell durch Licht, Bildausschnitt, Winkel/Distanz von Kamera, Habitus auch virtuell umgesetzt/übertragen werden?

Diskussion im Plenum: Bezug zur Situation im Viedomeeting?

Wärme:

- Einbindung in die Kommunikation ist auch im Videomeeting möglich, wie am Beispiel der Seminargruppe betont wird. Eine spürbare Offenheit und aktive Einbeziehung aller beispielsweise in Runden, wo Jede*r aufgefordert ist sich zu beteiligen, werden als wegweisend genannt.

- Die Gruppengröße spielt für soziale Wärme im Videomeeting eine Rolle. Analog zu Präsenzgruppen werden die Voraussetzungen in kleinen Gruppen als besser eingeschätzt; im Seminar gelingt es mit ca. 20 Personen, eine Atmosphäre sozialer Wärme zu generieren.

Privatsphäre:

- Gemäß eigenen Erfahrungen bieten Breakout-Rooms hinreichenden Schutz, um private Gespräche neben der Aufgabenerfüllung zu ermöglichen. Dies trägt zum Aufbau von Beziehungen zwischen Teilnehmenden bei - man weiß sich besser einzuschätzen, hat etwas miteinander geteilt.

Vertrautheit:

- Die Leitung sollte von Beginn an klare Normen, Regeln etc. kommunizieren, dies bietet allseits Orientierung und trägt so zu einem Gefühl der Vertrautheit bei; auch dies konnte an Erfahrungen im Seminar gespiegelt werden.
- Eine geschlossene Gruppe trägt dazu bei, dass Vertrautheit entstehen kann; ständig wechselnde Teilnehmende erzeugen den Eindruck der Beliebigkeit, Austauschbarkeit, man kann sich nicht aufeinander beziehen. Das Seminar folgt beispielsweise dieser Erkenntnis, die Teilnehmenden lernen sich kennen und (einzu)schätzen.

Begrenzungen, Spannungen, Form der Enge:

- Zwang, an einem Videomeeting teilzunehmen, kann als einengend erlebt werden und Ressentiments schüren.
- Freiwillige Teilnahme erhöht die Bereitschaft, sich auch auf Begrenzungen einzulassen.

Übergreifend

- Was bei Anwesenheit im gleichen Raum beiläufig entsteht, muss in der Videokommunikation bewusst gefördert werden: durch Aufgaben in Kleingruppen Zusammenarbeit fördern, durch bewusst geschaffene Zeiträume informelle Gespräche ermöglichen (Digitales Café, Treffen zum Schnacken).

2.5 Anwendungsbeispiele

Den Teilnehmenden werden nun drei unterschiedliche Bildausschnitte einer Videokonferenzsituation gezeigt. Danach werden die Teilnehmenden dazu aufgefordert, das Empfinden des jeweiligen Ausschnitts auf vier Skalen einzuordnen, die auf einer zweiten Folie dargestellt worden sind. Die äußeren Skalenpunkte umfassen:

- Formelle Umgebung – Informelle Umgebung
- Warme/Einladende Umgebung – Kühle/Distanzierte Umgebung
- privat – öffentlich
- Person ist zu nah – Person ist zu weit entfernt.

Die Skalenpunkte orientieren sich an den zuvor besprochenen Dimensionen, werden jedoch leicht abgewandelt, da nicht alle Qualitäten mit der gewählten Darstellung adäquat betrachtet werden können. Somit werden die Qualitäten der Beschränktheit/Beengtheit und Vertrautheit für dieses Anwendungsbeispiel nicht aufgenommen, da entsprechende Qualitäten über einen Bildausschnitt nicht deutlich werden können.

Im Folgenden sollen die Bildausschnitte kurz beschrieben werden, um dann auf die Bewertung, die von den Teilnehmenden vorgenommen worden sind, zu beschreiben. Sie werden hier aus Personenschutzgründen nicht abgebildet.

2.5.1 Bild 1

Im ersten Bildausschnitt befindet sich das Gesicht der weiblichen Person in der oberen Bildhälfte mittig und relativ nah. Im Hintergrund sind ein Bücherregal und eine Pinnwand zu erkennen. Darüber hinaus ist der Hintergrund neutral gehalten. Die Person trägt schwarz-weiße Kleidung und ihr Gesicht ist gut ausgeleuchtet. Die Person lächelt leicht und schaut auf den Bildschirm.

Eindrücke der Teilnehmenden zu Bild 1

Der erste Bildausschnitt wird hinsichtlich der formellen – informellen Umgebung eher als eine informelle Umgebung bewertet. Die Teilnehmenden schreiben dem ersten Bildausschnitt weder eine besonders warme/einladende Umgebung zu, noch eine besonders kühle/distanzierte Umgebung. Der erste Bildausschnitt wird als eher privat bewertet. Abschließend beurteilen die Teilnehmenden, die Person, die sie in dem Bildschirm sehen, als eher zu nah am Bildschirm.

2.5.2 Bild 2

Der zweite Bildausschnitt zeigt ebenfalls eine weibliche Person. Ihr Gesicht lässt einen Schatten auf die zweite Gesichtshälfte fallen. Sie sitzt relativ mittig vor der Kamera und weiter entfernt als die zuvor gezeigte Person. Die Person lächelt nicht merklich. Sie trägt einen beigen Pullover und der Hintergrund ist eine weiße Wand. Die Person schaut geradeaus auf den Bildschirm.

Eindrücke der Teilnehmenden zu Bild 2

Dieser Bildausschnitt wird von den Teilnehmenden mehrheitlich als formelle Umgebung bewertet. Eine Person aus dem Workshop bewertet diesen Bildausschnitt eher als informelle Umgebung. Auch bezeichnen die Teilnehmenden den Bildausschnitt eher als kühl und distanziert. Die Teilnehmenden bewerten den Bildausschnitt eher als öffentlich, während ein*e Teilnehmer*in den Bildausschnitt als privat einstuft. Die Bewertung des Abstands der Person in dem Bildausschnitt ergibt, dass die Person, als weder zu nah noch zu weit vom Bildschirm entfernt bewertet wird.

2.5.3 Bild 3

Der dritte Bildausschnitt zeigt eine weibliche Person, die nicht in die Kamera schaut, sondern neben den Bildschirm. Sie trägt ebenfalls einen beigen Pullover. Der Gesichtsausdruck wirkt ein wenig gelangweilt. Die Person sitzt mittig vor der Kamera. Im Hintergrund befindet ein Arbeitszimmer, in dem man einen zweiten Schreibtisch mit aufgeklapptem Laptop, einem Regal und einer Kommode sieht.

Eindrücke der Teilnehmenden zu Bild 3

Der dritte Bildausschnitt wird als eher informelle Umgebung bewertet. Hierbei wird deutlich, dass manche Teilnehmenden den Bildausschnitt als weder formell noch informell bezeichnen, viele jedoch den Bildausschnitt als informell bewerten. Die Teilnehmenden beurteilen den Bildausschnitt überwiegend als warme/einladende Umgebung. Darüber hinaus erfassen die Teilnehmenden den Bildausschnitt als eher privat, wobei auch viele dem Bildausschnitt weder private noch öffentliche Eigenschaften zuordnen. Die Person in dem Bildausschnitt wird als weder zu nah noch zu weit entfernt bewertet.

2.6 Fazit im Workshop

Zum Abschluss werden die Erkenntnisse kurz zusammengefasst, die sich aus der Thematik der Raumsprache für Kommunikation und Kooperation mittels Videomeetings ergeben. Diese schließen bestätigend und ergänzend an die im ersten Teil des Kapitels theoriegeleitet zusammengestellten Schlussfolgerungen an.

- Kein gemeinsamer räumlicher Eindruck
- Kein „neutraler“ Ort der Begegnung
- Fehlende persönliche Raumorientierung
- Reduzierte Möglichkeiten für Privatgespräche
- Andere Wege und Grade der Gruppendynamik
- Fehlende Möglichkeit eines differenzierten Umgangs mit Nähe und Distanz
- Problem des Arbeitsplatzes als gleichzeitiger Wohnort
- In Videomeetings via Homeoffice Einblick in private Räume von anderen

Übergreifender Erkenntnisgewinn im Plenum

Abschließend wird die Runde für Anmerkungen zum ersten und zweiten Workshopteil geöffnet, hier die Eindrücke zum Thema Raumsprache:

- Das Thema Raumsprache wird in dem Workshop als vielfältig erlebt.
- Teilnehmende beobachten, dass man durch die Raumsprache viel von sich preisgibt, ohne dass dies bewusst wahrgenommen wird. Gleichzeitig werden die angesprochenen Themen auch von allen Personen unterschiedlich wahrgenommen.
- Der Raum ist veränderbar und somit ist auch die Art und Weise, wie sich Teilnehmende präsentieren, z. B. durch die Positionierung auf dem Bildschirm oder die Position der Kamera.
- Den Teilnehmenden war vor dem Workshop nicht bewusst, welche Aspekte der Raumsprache durch eine Verlegung in den digitalen Raum wegfallen. Durch den Workshop wird dies verdeutlicht. Nichtsdestotrotz sollen auch die positiven Seiten der Videokommunikation und -kooperation herausgestellt werden, da aufgrund der momentanen Situation die Kommunikation mittels Videokommunikation trotzdem ermöglicht wird.
- Soziale Ungleichheiten können sich in der digitalen Kommunikation noch weiter verschärfen. In diesem Zusammenhang wird auf das gesellschaftlich problematische „Digital Gender Gap“ hingewiesen.

Diese Überlegungen schließen den Workshop zum Thema Raumsprache. Wir verzichten darauf, zwei Boxen zu Folgerungen zu formulieren, sondern lassen die im Workshop gewonnenen Erkenntnisse direkt in die Abschlussreflexion einfließen.

---

3 Fazit für Relevanz und Umsetzung raumsprachlicher Erwägungen im digital vermittelten Arbeitskontext

Abschließend sind die zentralen Schlussfolgerungen aus dem Theorieteil des Kapitels (Teil 1) sowie dem Workshop (Teil 2) zusammengefasst und auf arbeitsweltliches Handeln bezogen. Dieses sollte ja auch in Hinblick auf raumsprachliche Implikationen möglichst so angelegt sein, dass sie dem Ziel eines sozial nachhaltig Handelns zuarbeiten sein.

1. **Raumsprachliche Aspekte**, die in Präsenzmeetings als selbstverständlich erachtet werden (z. B. Änderung der Sitzordnung aufgrund des Kontextes, Sitzplatz aufgrund der sozialen Rollen in einem Setting), entfallen oder müssen **neu definiert** werden.
   ⇨ Dies führt dazu, dass in arbeitsweltlichen, realen Räumen unbewusst wahrgenommene und genutzte raumsprachliche Hinweise nun in der Videokommunikation bewusst zu erzeugen sind.
   ⇨ Erste Voraussetzung ist, einander zu sehen, also ein Gebot, in arbeitsbezogenen Videomeetings die Kamera einzuschalten.
   ⇨ Im Workshop wird hierzu eine Erfahrung deutlich, wonach eine Qualität der Vertraulichkeit in Videokommunikation mittels Breakout-Rooms spürbar ansteigt. Es wären also Anlässe, Zeiten und Kooperationen im Arbeitskontext leitungsseitig anzubahnen, um diesen Effekt im Sozialgefüge zu fördern.

2. Der Workshop hat verdeutlicht, dass Raumsprache zwar eingeschränkter stattfindet, sich aber auch in Videomeetings **Möglichkeiten zur Gestaltung** des virtuellen Raumes bestehen. Dazu bedarf es einer interessierten Grundhaltung, dies auch zu tun.
   ⇨ Dabei gewinnen für lebendiges und raum-ausdrucksstarkes Arbeiten neue Faktoren wie Hintergrund, Licht und Abstand zur Kamera sowie Fragen der Bewegung im Raum vor Kamera an Bedeutung.
   ⇨ Womöglich wird eine diesbezügliche Professionalisierung von Beschäftigten aller Ebenen Teil von Zukunftsszenarien?

3. Ein Aspekt, der auch in der Videokommunikation laut der Mediatorin Rickert (2020: 218) an neuer Bedeutung gewinnt, ist das Einhalten **kurzer Redezeiten**, um den kürzeren Konzentrationsphasen entgegen zu kommen, die der „neue“ Raum mit sich bringt.
   ⇨ Hier bedarf es einer Gruppenmoderation, die Vielredner*innen einfängt und ebenso Wenigredner*innen ermutigt, sich zu beteiligen.
   ⇨ Die Selbst- und Impulskontrolle des Individuums muss im Homeoffice allein geregelt werden, was bei relativer sozialer Isolation auch schwerer fallen mag. Dem Bedarf, auch Gehör zu erhalten, sollte man im Sozialgefüge der Arbeite entgegen kommen (vgl. Kapitel 4 Identität).

4. Des Weiteren sollten für den „gemeinsamen Videoraum“ **soziale Normen** festgelegt werden.
   ⇨ Leitung kann rahmende Normen kommunizieren und bspw. für die Vertraulichkeit eine Gruppe für fremde Teilnehmende schließen.
   ⇨ Die Gruppe kann auch gemeinsam Normen entwickeln unter der Fragestellung: was tut uns gut, unterstützt uns?

5. Deutlich wird auch, dass die Teilnehmenden im Großen und Ganzen ähnlich auf angebotene **Bildausschnitte** reagierten. Darin wird deutlich, dass bereits Normen

gelten, die aufzeigen, was als angenehm oder unangenehm definiert werden kann.

⇨ Im Arbeitskontext ist ein Bildausschnitt erwartbar, der Gesprächsteilnehmer*innen deutlich erkennbar zeigt.

⇨ Die Qualitäten der Raumsprache verweisen auf eine künftige Professionalisierung, wie man wirkt, sowie auf die Notwendigkeit von Räumlichkeiten und Ausstattung, die ein angemessenes Auftreten auch erlauben und „rüber" bringen.

6. **Soziale Wärme** kann auch im Videomeeting erzeugt werden und hilft, das räumliche Trennungserleben zu reduzieren und zu überbrücken. Dafür, so die Analyse, müssen Räume und Anlässe für ein erlebbares Miteinander im Videosetting geschaffen werden.

⇨ Kleine Gruppen können zur Qualität erlebbarer sozialer Wärme in Videomeetings beitragen.

⇨ In großen Gruppen wäre Leitung gut beraten, durch Kleingruppenphasen das erleben sozialer Wärme zu unterstützen.

⇨ Daneben gilt bei jeder Gruppengröße, dass Raum- und Körpersprache zusammenwirkend das Erleben sozialer Wärme befördern, aber nur auf Basis eines einbeziehenden Handlungsstils der Gruppenleitung.

7. Als wesentlich wird in der Analyse der Teilnehmer*innen herausgestellt, dass man durch raumsprachliche Erwägungen die Kommunikation und **Zusammenarbeit** in Videomeetings **bewusst fördern** kann und auch sollte.

⇨ Angesprochenen Beispiele, wie eine Digitale Cafeteria sowie Breakout-Rooms, können durch Anregungen der digitalen Anthropologin McDonald (2020: 5) zum Entstehen von Gemeinsamkeiten ergänzt werden: sie beschreibt das Nutzen eines gemeinsamen Bürohintergrunds in Videomeetings oder das Kreieren von gemeinsamen Ritualen.

Es wird deutlich, dass das Thema der Raumsprache für die Kommunikation mittels Videosetting sehr relevant ist. Es sollte demnach bewusst daran gearbeitet werden, auch für Teilnehmende im Videosetting Gemeinsamkeiten erlebbar zu machen, um ein sozial nachhaltiges Handeln mittels digitaler Kommunikationsmedien im Arbeitskontext zu fördern. Hierauf wird weitergehend auch in den Kapiteln zu Rapport, Vertrauen, Gruppendynamik sowie Macht und Remote Leadership eingegangen.

Referenzen

Altman, Irwin (1975). The environment and social behavior. Monterey, CA: Brooks/Cole.

Andersen, Peter, Gannon, Jillian & Kalchik, Jessica (2013). Proxemics and haptic interaction: the closeness continuum. In Judith A. Hall & Mark L. Knapp (Hrsg.), Nonverbal Communication. Mouton: De Gruyter. 295-329.

Bockstahler, Milena; Jurecic, Mitja & Rief, Stefan (2020). Homeoffice Experience. Eine empirische Untersuchung aus Nutzersicht während der Corona Pandemie. Frauenhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, unter Beteiligung von Wilhelm Bauer, Oliver Riedl & Anette Weisbecker. Zugriff 05 Dez 2020: http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-605596.html

Borgmann, Lea Sophie; Rattay & Thomas Lampert (2017). Soziale Unterstützung als Ressource für Gesundheit in Deutschland. In: Journal of Health Monitoring, 2 (4), 117-123. Zugriff 11 Jan 2021: https://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Gesundheitsberichterstat-tung/GBEDownloadsJ/FactSheets/JoHM_04_2017_Soziale_Unterstuetzung_als_Gesundheitsressource.pdf?__blob=publicationFile

Broszinski-Schwabe, Edith (2017). Interkulturelle Kommunikation: Missverständnisse und Verständigung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

Cook, Mark (1970). Experiments on orientation and proxemics. Human Relations, 23, 61–76. Zugriff 11 Jan 2021: https://doi.org/10.1177%2F001872677002300107

Elliot, Andrew J. & Niesta, Daniela (2008). Romantic red: Red enhances men's at-traction to women. Journal of Personality and Social Psychology, 95, 1150-1164. Zugriff 11 Jan 2021: http://www.PsychFileDrawer.org/replication.php?attempt=MjQ5

Glass, David C. & Singer, Jerome. E. (1973). Experimental studies of uncontrollable and unpredictable noise. Representative Research in Social Psychology, 4, 165. Zugriff 11 Jan 2021: www.jstor.org/stable/27843244

Goman, Karol Kinesy. (2008). Nonverbal advantage secrets and the science of body language at work. Berrett-Koehler Publishers. Zugriff 07 Dez 2020 http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=260693&site=ehost-live&ebv=EB&ppid=pp_117

Hall, Edward T. (1966). The Hidden Dimension. Garden City: Anchor Books.

Harrar, Vanessa; Piqueras-Fiszman, Betina & Spence, Charles (2011). There's more to taste in a coloured bowl. Perception, 40, 880-882. Zugriff 11 Jan 2021: https://doi.org/10.1068%2Fp7040

Howells, Lloyd T. & Becker, Selwyn W. (1962). Seating arrangement and leadership emergence. Journal of Abnormal and Social Psychology, 64, 148–150.

Kidwell, Mardi (2013). Framing, grounding, and coordinating conversational interac-tion: Posture, gaze, facial expression, and movement in space. In Müller, Cor-nelia; Cienki, Alan; Fricke, Ellen; McNeill, David & Sedinha Teßendorf (Hrsg.), Body - Language – Communication: Linguistics and Communication Sciences: An Interna-tional Handbook. Amsterdam, Berlin: Mounton de Gruzter: 100-112. Zugriff 05 Dez 2020: https://www.academia.edu/29139928/Kidwell_M_2014_Framing_grounding_and_coordinating_conversational_interaction_Posture_gaze_facial_expression_and_movement_in_space_In_Body_Language_Communicati-on_An_International_Handbook_on_Multimodality_in_Human_Interaction_Mouton_de_Gruyter

Knapp, Mark L.; Hall, Judith A. & Horgan, Terrence G. (2013). Nonverbal communi-cation in human interaction. 8. Auflage. Boston: Wadsworth Publishing.

Kopp, Guido (2004). Audiovisuelle Fernkommunikation. Grundlage der Analyse und Anwendung von Videokonferenzen. Wiesbaden: Springer VS.

Lyman, Stanford M. & Scott, Marvin B. (1967). Territoriality: A neglected sociological dimension. Social Problems, 15, 236-249. Zugriff 11 Jan 2021: https://doi.org/10.2307/799516

Maslow, Abraham H. & Mintz, Norbett L. (1956). Effects of esthetic surroundings: I. Initial effects of three esthetic conditions upon perceiving “energy” and “well-being” in faces. Journal of Psychology, 41, 247-254. Zugriff 11 Jan 2021 https://doi.org/10.1080/00223980.1956.9713000

McDonald, Caitlin E. (2020). Pandemic-informed proxemics: Working Environment Shifts resulting from Covid-19. London: Leading Edge Forum. Zugriff 20 Nov 2020: https://www.microsoft.com/en-us/research/publication/pandemic-informed-proxemics-working-environment-shifts-resulting-from-covid-19/

Meer, Jeff (1985). The light touch. Psychology Today, 19, 60–67.

Mintz, Norbett L. (1956). Effects of esthetic surroundings: II. Prolonged and repeated experience in a “beautiful” and “ugly” room. Journal of Psychology, 41, 459–466. Zugriff 11 Jan 2021: https://doi.org/10.1080/00223980.1956.9713018

Porter, Natalie & Geis, Florence (1981). Women and nonverbal leadership cues: When seeing is not believing. In Clara Mayo & Nancy M. Henley (Hrsg.), Gender and nonverbal behavior. New York: Springer-Verlag.

Rickert, Anne (2020). Wie gelingt Onlinemediation? In Konfliktdynamik, 9 (3), 217-224. Zugriff 11 Jan 2021: https://doi.org/10.5771/2193-0147-2020-3-155

Russo, Nancy (1967). Connotation of seating arrangement. Cornell Journal of Social Relations, 2, 37-44. Zugriff 11 Jan 2021: https://doi.org/10.1177%2F105960117600100306

Sommer, Robert (1967). Classroom ecology. Journal of Applied Behavioral Science, 3, 487–503. Zugriff 11 Jan 2021 https://doi.org/10.1177%2F002188636700300404

Sommer, Robert (1969). Personal space. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Sommer, Robert (1974). Tight spaces: Hard architecture and how to humanize it. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Spektrum, o.J: Proxemik. Zugriff 16 Nov 2020: https://www.spektrum.de/lexikon/neurowissenschaft/proxemik/10396

Steets, Silke (2017). Raum. In Robert Gugutzer, Gabrielle Klein & Michael Meuser (Hrsg.), Handbuch Körpersoziologie. Band 1: Grundbegriffe und theoretische Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS.

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H. & Jackson, Don D. (1967). Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes. New York: W. W. Norton & Company.

Kapitel 7

Rapportmanagement in der Kommunikation und Kooperation mittels Videomeetings

Sylke Meyerhuber & Chiara Dernedde

Leitfragen f

- Was ist Rapport?
- Warum ist Rapport ein Thema im Zusammenhang der Erkundung von Möglichkeiten und Grenzen der Kommunikation und Kooperation via Videomeetings?
- Was kann aus dem theoriegeleiteten Rapportverständnis für das Forschungsthema abgeleitet werden?
- Welche Folgerungen lassen sich ggf. für sozial nachhaltiges Handeln in Gruppen und deren Leitung in Videomeetings ziehen?

1 Rapport in Kommunikation und Kooperation via Videomeeting
Gestaltungsmöglichkeiten und Begrenzungen

Sylke Meyerhuber

Was ist Rapport? „In Rapport zu stehen“ bedeutet, in Beziehung zu sein, eine Verbindung zu anderen zu spüren. Entscheidend ist, innerlich beim anderen zu sein, sich zu verbinden, auch sich einzulassen. Dies ist in der Regel als eine Qualität in der Beziehung spürbar, aber auch im Gesicht sichtbar als Aufmerksamkeit, Zugewandtheit, Freundlichkeit. Rapport ist insofern zwischenmenschliche Verbindung. Internet soll wohl einander verbinden heißen, in der Pandemie jedoch ist nach Ansicht der Verfasserin zu beobachten und zu spüren, dass in der Kommunikation via Videomeetings auch etwas verloren geht. Diesem „Etwas“ soll in diesem Kapitel nachgespürt werden auch deshalb, weil Menschen in existenzieller Angewiesenheit aufeinander leben, in Angewiesenheit auf die Signale, die unsere Verbindung miteinander anzeigen, bestätigen, stärken. Insofern heißt sich zu verbinden auch, sich einzulassen, sich einander zu zeigen, beieinander zu sein – es entsteht ein geteilter mentaler und emotionaler Raum. Man ist einander zugetan, zugewandt. Um kongruent zu sein, zeigt man dies glaubwürdig in Gesicht und Körperhaltung an, in interessierter Zugewandtheit, mit Lächeln als bis in die Augen reichende Freundlichkeit. Dieses Thema führt somit Aspekte der nonverbalen Kommunikation, wie sie in den Kapiteln zur Körper- und Raumsprache angesprochen sind, weiter und erweitert die Forschungsperspektive um eine **emotionale Komponente**.

Denkanstoß

Aus diesem Grunde spricht sich die Verfasserin gegen eine Nutzung des Begriffs „social distancing“ aus und plädiert für eine Fokussierung der Botschaft als „physical distancing“. Hiermit verbunden sei ein Appell für Beziehungspflege und sozialer Nähe aus der physischen Entfernung heraus. Es fragt sich demnach, wie Rapport und menschliche Nähe auch aus physischer Distanz gelingen, hier am Beispiel Videokonferenz.

Denn problematisiert werden muss in dieser Hinsicht die systematische und **multiple Deprivation**, die Menschen im Homeoffice verkraften und welche im virtuellen Videokontakt, so vermuten wir, womöglich nicht vollständig substituiert werden kann. Der Begriff der Deprivation bezeichnet in der Psychologie eine ungenügende Befriedigung grundlegender psychischer und psychosozialer Bedürfnisse: zu denken wäre bspw. an den Entzug zwischenmenschlicher Kontakte und sozialer Wärme, damit einhergehendes Erleben des Angenommen-Seins sowie der Anerkennung sowie auch körperlicher Nähe inkl. Berührungen und deren positive psychosoziale Wirkungen. Perzeptive, soziale und emotionale Deprivation können langzeitlich Folgewirkungen zeitigen und werden wahrscheinlich das Gesundheitssystem in den Folgejahren der Pandemie noch beschäftigen. Umso wichtiger erscheint es, die im Rapportmanagement angelegten Möglichkeiten der emotionalen Verbindung zwischen Menschen zu verstehen und zu analysieren, inwieweit diese sich auch virtuell umsetzen lassen.

Mit dem Thema „Rapport“ schließen wir auch an die folgenden Überlegungen aus Kapitel 1.2 Kommunikation an, woran hier erinnert sei (Zitat):

> „Auf ein Gegenüber einzugehen gelingt Menschen verschieden gut. Vermögen und Bereitschaft zum **Perspektivwechsel**, also sich in ein Gegenüber hinein zu versetzen, ist eine Fähigkeit, die nicht jedem Menschen gleichermaßen gegeben ist. In kommunikationsrelevanten Weiterbildungen (bspw. Therapie, Beratung) wird das Vermögen zum Perspektivwechsel systematisch geschult (Kompetenz, Bereitschaft, Sensibilisierung).
>
> Wie gut gelingt es in Videomeetings, auch bei bestem Vermögen, sich in die Beteiligten einzufühlen? Wie gut gelingt es, die Sichten des/der Gegenübers in sich virtuell treffenden Gruppen nachzuvollziehen und ggf. zurück zu spiegeln, das man an ihnen interessiert ist und sie versteht (wenngleich nicht unbedingt ihre Sicht teilen muss)? Ist dies auch dann denkbar, wenn man Gesprächspartner*innen auf dem Bildschirm und ggf. nur in Ausschnitten sieht, wo immer nur eine Person spricht und alle anderen stets alles mithören können?“

These

In Präsenzgruppensituationen finden ganz <u>beiläufig vielfältige Abstimmungsprozesse im Sozialgefüge</u> statt (Blicke, Geste, Seitengespräche, Positionierungen im Raum), die in der Onlinekommunikation entfallen.

Es mag ein stückweit auch virtuell gelingen, sich im Sozialgefüge zueinander zu positionieren und abzusichern; jedoch zumindest nonverbale Kommunikations-Indikatoren sind hier deutlich reduzierter verfügbar und auch verbal, das wird deutlich, ist die Gruppeninteraktion durch das elektronische Medium beschränkter (vgl. Kapitel 5 und 6 zu Körper- und Raumsprache).

Fortsetzung des Zitats aus Kapitel 1.2:

> „Und wer ohnehin schon zu jenen gehört, die in intersubjektiver Einfühlung und deren Ausdruck zurückhaltend sind, könnte im Onlinesetting weniger Möglichkeiten finden, sich mit anderen zu verbinden sowie auch, diese Schlüsselqualifikation für sich weiter zu entwickeln.“

1.1 Rapport als wissenschaftliches Konzept

Rapport ist kein neues Konzept in der akademischen Welt. Im frühen 20. Jahrhundert schon beziehen sich Gelehrte auf den Begriff, um nonverbale Aspekte beispielsweise in Forschungsinterviews zu thematisieren (Myrick 1928[252]; Root 1934[253]). Mit der Zeit hat der Begriff eine klare Definition erfahren und wurde mit verschiedenen Theorien in Verbindung gebracht. Hier muss insbesondere die Verbindung zwischen der linguistischen Forschung zu (Un)Höflichkeit, Gesichtswahrung und dem Rapportmanagement hervorgehoben werden: den Linguisten Brown & Levinson (1987[254)] kommt das Verdienst zu, eine „Politeness Theory" sowie das Konzept des „Face" (im Folgenden auch: Ansehen, Gesichtswahrung) begründet zu haben. Spencer-Oatey (s.u.) entwickelt das Konzept mit Blick auf das Rapportmanagement weiter unter Einbezug soziodynamischer Aspekte. Eine kurze Übersicht über rapportbezogene Forschung findet sich bspw. bei Gremler & Gwinner (2000[255:] 84-89); in ihrem Vergleich der Ansätze schlussfolgern sie: „Erfahrungen des Rapports sind charakterisiert durch eine positiv erlebte Interaktion, in der Teilnehmende auf irgendeiner Ebene Verbindung spüren" (ebd.: 90). Klärend anzumerken sei schon hier, dass Rapport sowohl positiv als auch negativ wahrgenommen werden kann, sodass wir hier zunächst von einem Begriff sprechen können, der sich auf die v. a. nonverbale Wahrnehmung einer sozialen **atmosphärischen Qualität** bezieht.

Nicht immer ist eine gute soziale Atmosphäre vorauszusetzen; es ist vielmehr Aufgabe einer sozialkompetenten Gruppen- oder Teamleitung, sie aktiv zu kultivieren. Locher & Watts (2005[256]: 10f) schreiben: „**Beziehungsarbeit** bezieht sich auf die ‚Arbeit', die Individuen darin investieren, ihre Beziehungen zu anderen auszuhandeln. (…). [Dies] kann verstanden werden als Äquivalent zu Halliday's (1978[257]) interpersonaler Ebene der Kommunikation, auf welcher nämlich die zwischenmenschliche Bedeutung … verhandelt wird." Es handelt sich also durchaus nicht die alleinige Aufgabe von Gruppen- oder Teamleitung, sondern alle Gruppenmitglieder müssen aktiv dazu beitragen; Beziehungsarbeit ist allseitig. Das so umrissene „Was" der Beziehungsarbeit lässt sich auf verschiedenen Kontinuen konkretisieren: ist die relationale Arbeit negativ geprägt, wird sie als neutral erlebt, oder mit einer klar positiven Konnotierung? Wird der Umgang als höflich erlebt, als unhöflich, oder auch als überhöflich? Werden Beiträge als politisch inkorrekt oder als angemessen aufgefasst?

Mit der Zunahme des **Arbeitens in virtuellen Teams**, zunächst vor allem mit Teammitgliedern aus verschiedenen Gegenden der Welt, sind Führungskräfte und Beschäftigte schon seit längerer Zeit herausgefordert, sich – vermittelt durch den Computer (im Englischen: Computer Mediated Discourse, abgekürzt als CMD) – ins Benehmen zu setzen sowie mit Aufgaben und deren Koordination auf einer vor allem digitalen Arbeitsebene umzugehen. Hierzu zählen bspw. Emails, gemeinsames Arbeiten in der Cloud, Vidoemeetings usw. Empirische Studien untersuchen die damit

---

[252] Myrick, Hellen L. (1928). The Non-Verbal Elements in the Interview. Social Forces, Vol. 6, Issue 4, June 1928, 561-54. Zugriff 7 Dez 2020: https://www.jstor.org/stable/3004335?origin=crossref&seq=1

[253] Root, Alfred R. (1934). Student-Teacher-Rapport. Journal of Higher Education, Vol. 5, 1934/3, 133-135. Zugriff 7 Dez 2020: https://www.jstor.org/stable/1975655?origin=crossref&seq=1

[254] Brown, Penelope & Levison, Stephen (1987). Politeness: Some Universals in Language Usage. Cambridge: Cambridge University Press. Originally published as 'Universals in language usage: politeness phenomenon', in E. Goody (Ed.) (1978) Questions and Politeness: Strategies in Social Interaction. New York: Cambridge University Press.

[255] Gremler, Dwayne, D. & Gwinner, Kevin P. (2000). Customer-Employee Rapport in Service Relationships. Journal of Service Research. Zugriff 7 Dez 2020: http://jsr.sagepub.com

[256] Locher, Miriam A. & Watts, Richard J. (2005). Politeness theory and relational work. Journal of Politeness Research 1(1), 9-33.

[257] Halliday, Michael A. K. (1978). Language as Social Semiotic: The Social Interpretation of Language and Meaning. London: Edward Arnold.

einhergehende Beziehungsarbeit; in der Linguistik oft verbunden mit einem Blick auf (Un)Höflichkeiten sowie das Rapportmanagement[258]. Ein typisches Beispiel hierfür stellt die Analyse von Email-Kommunikationen dar (exemplarisch vgl. Gilbert 2012[259]; Santamaria-Garcia 2014[260]; Wu Jihong et al. 2020[261]).

In jüngerer Zeit hat die renommierte britische Linguistin Spencer-Oatey das Konzept von Brown & Levinson unter Einbeziehung von Überlegungen nach Matsumoto (1988[262]) u.a. systematisch mit Überlegungen zum „Rapportmanagement" verbunden und weiterentwickelt. Ihr seither breit rezipierter Ansatz wird im Folgenden zur Grundlage genommen, um Aspekte von Rapport sowie Rapportmanagement systematisch zu entfalten und Überlegungen für Kommunikation und Kooperation via Videomeetings abzuleiten.

Ein **guter Rapport** wäre nach Spencer-Oatey an einer harmonischen, spannungsfreien Kommunikation und Kooperation zwischen Partner*innen zu erkennen, wie ihre folgenden Definitionen nahelegen:

---

[258] Ein sozial-konstruktivistischer Ansatz kann angelegt werden mit Grainiger & Mills 2016; Haugh 2007. Konzepte nicht-diskursiver Pragmatik bieten fundamentale Einsichten in Sprache-In-Interaktion (bspw. Grainger 2013), zusammen mit Ansätzen der interaktionalen Socio-Linguistik. Facetten des Selbst in Verbindung mit Identität (Bousfield 2018; Garcés-Conejos Blitvich 2013; Spencer-Oatey 2007) können in Beziehung gesetzt werden zu Identitätskonzepten (self-aspect model of identity) und Ebenen der Selbstrepräsentation, um Beziehungsdynamik in digitaler Kommunikation zu erkunden.
Bousfield, Derek E. (2018). Face(t)s of self and identity in interaction. Journal of Politeness Research, 14(2), 225-243.
Garcés-Conejos Blitvich, Pilar (2013). Introduction: Face identity and im/politeness Looking backward moving forward: From Goffman to practice theory. Journal of Politeness Research, 9(1), 1-33.
Grainger; Karen & Mills, Sara (2016). Directness and indirectness across cultures. Springer.
Haugh, Michael (2007). The discursive challenge to politeness research: An interactional alternative. Journal of Politeness Research. Language, Behaviour, Culture, 3(2), 295-317.
Spencer-Oatey, Helen (2007). Theories of identity and the analysis of face. Journal of pragmatics, 39(4), 639-656.
Spencer-Oatey, H. (2013). Relating at work: Facets, dialectics and face. Journal of Pragmatics, 58, 121-137.

[259] Gilbert, Eric (2012). Phrases that signal workplace hierarchy. CSCW'12, February 11-15, 2012, Seattle, Washington, USA. Zugriff 8 Dez 2020: http://comp.social.gatech.edu/papers/cscw12.hierarchy.gilbert.pdf

[260] Santamaría-García, Carmen (2014) Evaluative discourse and politeness in university students' communication through social networking sites. In Geoff Thompson, & Laura Alba-Juez (Hrsg.), Evaluation in Context. Amsterdam: John Benjamins. 387-411. Zugriff 8 Dez 2020: https://www.researchgate.net/publication/259452931_Evaluative_discourse_and_politeness_in_university_students%27_communication_through_social_networking_sites

[261] Wu, Jihong, Huang, Ziqing & Liu, Min (2020). Rapport management in intercultural interaction – A case study on emails. International Journal on Studies in English Language and Literature (IJSELL),Vol. 8, Issue 3/2020: 6-16. Zugriff 8 Dez 2020: https://www.arcjournals.org/pdfs/ijsell/v8-i3/2.pdf

[262] Matsumoto, Yushiko (1988) . Reexamination of the universality of face: Politeness phenomena in Japanese. Journal of Pragmatics, Vol. 12, Issue 4, 8/1988:403-426. Zugriff 8 Dez 2020: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0378216688900033

Definition Rapport

Spencer-Oatey (2005[263]: 96) definiert Rapport als „die relative Harmonie und Leichtigkeit in der Beziehung zwischen Menschen“, als das „Management (oder Missmanagement) der Beziehungen.“

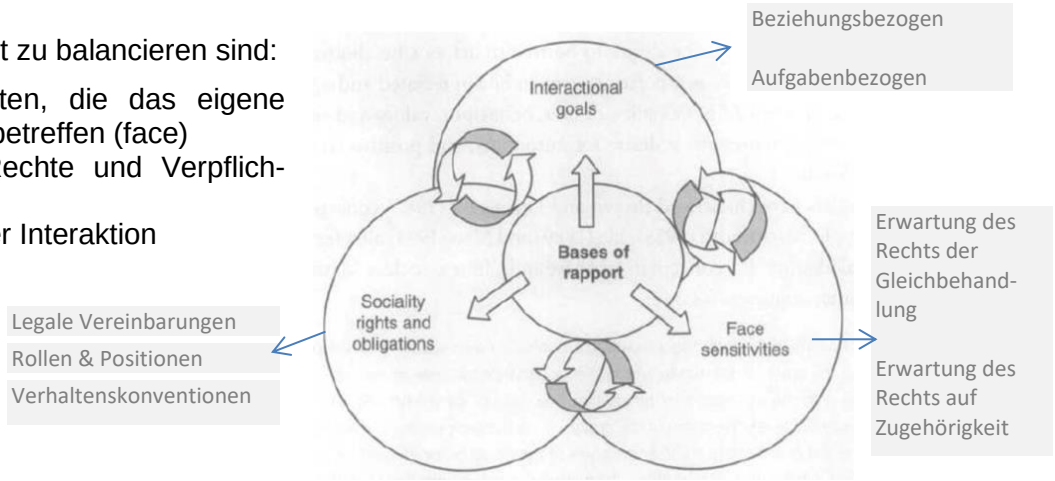
Mit dem Begriff Rapportmanagement bezeichnet die Autorin „das Management sozialer Beziehungen als einen Aspekt der Nutzung von Sprache“ (Spencer-Oatey 2008[264]: 12). Dies schließt alle sprachlichen Mittel ein, verbale ebenso wie nonverbale[265].

Aus psychologischer Perspektive sind Menschen als soziale (gruppenbezogene) Wesen zutiefst **aufeinander angewiesen**, insofern verorten sie sich stets in ihrer Relationalität zu anderen (vgl. auch Kapitel 4 Identität) und es besteht ein Interesse an einem harmonischen Miteinander. Allerdings unterscheiden sich Menschen durchaus in ihren beziehungsbezogenen Sensibilitäten; hier spielen die biographische Erfahrungsbildung, Persönlichkeit und weitere Faktoren eine Rolle. In jedem Falle sind es Gefühle der Verbindung oder der Distanz, die im Rapportmanagement des Einzelnen ihren Niederschlag finden. Wer sich in seinen Gefühlen stärker auf die Resonanz durch andere angewiesen sieht, wird womöglich feinfühliger auf diesbezügliche Impulse reagieren und vermutlich in eine positive soziale Atmosphäre auch persönlich bewusster investieren.

Spencer-Oatey (2008: 14) legt dar, welche Ausgangspunkte sie in ihren Studien für guten Rapport finden konnte. Ihr zufolge liegen ihm **drei Kernbereiche** zugrunde, die es in der sozialen Interaktion zu balancieren gilt:

Für guten Rapport zu balancieren sind:

1) Sensibilitäten, die das eigene Ansehen betreffen (face)
2) Soziale Rechte und Verpflichtungen
3) Ziele in der Interaktion



Zentrale Graphik aus: Spencer-Oatey 2008: 14

[263] Spencer-Oatey, Helen (2005.) (Im) Politeness, face and perceptions of rapport: unpackaging their bases and interrelationships. Journal of Politeness Research (1)1, 95-119.
[264] Spencer-Oatey, Helen (2008). Face, (Im)politeness and rapport. As chapter 2 in dies.: Culturally speaking. Culture, communication, and politeness theory. London, New York: Continuum International Publishing Group, 11-47.
[265] Näheres vgl. Kapitel 5 Körpersprache und Kapitel 6 Raumsprache.

Diese drei Kernbereiche des Rapports sind interdependent und dynamisch verkoppelt. Die Autorin erläutert dazu:

> „Sensibilitäten, die das eigene Ansehen betreffen, definiere ich in Anlehnung an Goffmann (1967[266]: 5) als ‚den positiven sozialen Wert, den eine Person für sich selbst in einer gegebenen sozialen Situation in Relation zu anderen beansprucht'. (…) Soziale Rechte und Verpflichtungen … betreffen soziale Erwartungen und für sich beanspruchte Rechte, sie … reflektieren die Sorge von Menschen um Fairness, Umsichtigkeit und Angemessenheit von Verhalten. Und bei den interaktionsbezogenen Zielen geht es um jene spezifischen aufgaben- und/oder beziehungsbezogenen Ziele, die Menschen verfolgen, während sie miteinander interagieren" (Spencer-Oatey 2008: 13f).

These

Es ist anzunehmen, dass auch in der digitalen Beziehungsarbeit entsprechende Dynamiken entstehen. Dem Ansatz von Spencer-Oatey folgend sind diese unter Achtung des Ansehens, unterschiedlichen Verhaltenserwartungen sowie im Lichte der Ziele, die die Partner*innen in der gemeinsamen Interaktion verfolgen, konkreter zu fassen.

Die Autorin erklärt (ebd.: 14), warum das **soziale Ansehen** (face) für Menschen eine zentrale Rolle spielt. Ihr zufolge geht es dabei um das subjektive Gefühl von Wert, Identität und Respekt, Reputation, Kompetenz und Würde. Sie versteht es als ein universales Phänomen und erklärt, dass das Konzept des Ansehens in Nähe zu Identität bzw. mit Selbstkonzepten zu verstehen ist: das Selbst als Individuum (*individuelle* Identität), dass Selbst als Gruppenmitglied (gruppenbezogene oder *kollektive* Identität) sowie das Selbst in Relation zu anderen (*relationale* Identität) (ebd.). Hiermit wird zugleich die Beziehung linguistischer Überlegungen zur Sozial- und Persönlichkeitspsychologie deutlich.

Spencer-Oatey (ebd.) weist darauf hin, dass in jeder Persönlichkeit *positive* Attribute, als *negativ* empfundene Attribute sowie *neutrale* Attribute enthalten sind. „Menschen haben ein fundamentales Bedürfnis danach, dass Andere sie positiv evaluieren und sich v. a. auf ihre positiven Qualitäten anerkennend beziehen, während sie vorhandenen negative Qualitäten *nicht* adressiert wissen möchten" (ebd.), führt sie aus. Wer also bspw. vor anderen laut und ehrlich feststellt: „Mensch, bist Du dick geworden", dürfte die so adressierte Person beschämen und ggf. ihr Ansehen schmälern. Ein solcher Gruß kann durchaus auch die Rollenperformance beeinträchtigen, bspw. wenn jemand ein Meeting moderieren soll und sich einleitend solchermaßen bloßgestellt fühlt. Dies mag illustrieren, wie anfechtbar Menschen sich in ihrem sozialen Selbstbewusstsein finden können.

Die Wahrung des persönlichen Ansehens als eine der **beziehungsbezogenen Variable im Rapport** thematisiert auch der Linguist Arundale (2006[267]: 202): „Die Begriffe ‚Bezogenheit' und ‚Beziehung', die ich in meinem Text nutze, verweisen auf ihre dyadische Bezogenheit, denn sie erscheinen dynamisch in der Kommunikation zwischen Personen." Für den Autor sind Kommunikationspartner*innen in ihrer Bezogenheit miteinander dialektisch verkoppelt. Arundale (2010[268]: 2096) versteht die Frage der Gesichtswahrung in der Kommunikation als etwas, dass aus dem Sich-In-Beziehung-Setzen erwächst: „Teilnehmende bewerkstelligen Verbindung und/oder

[266] Goffmann, Erving (1967). Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behavior. New York: Pantheon Books.
[267] Arundale, Robert B. (2006). Face as relational and interactional: a communication framework for research on face, facework, and politeness. Journal of Politeness Research 2 (2), 193-216.
[268] Arundale, Robert B. (2010). Constituting face in conversation: face, facework, and interactional achievement. Journal of Pragmatics 42, 2078-2105.

Trennung in ihren Beziehungen.“ Dem Autor zufolge (Arundale 2006: 207) ist die Unterscheidung zwischen dem eigenen Ansehen und dem des Anderen dialektisch nicht möglich, er stellt heraus: „Meine Betrachtung der Bezogenheit versteht Selbst und Anderen als dialektisch verschränkt, weil beide Personen jeweils den anderen selbst mit beinhalten und so einander wechselseitig in ihrer Kommunikation definieren.“ Der Autor betont damit einen „fortlaufenden Prozess des gemeinsamen Herstellens des Verbindens und der Trennung von Anderen in Beziehungen“ (Arundale 2010: 2079).

Während Arundale demnach für die Forschung der Gesichtswahrung einen *beziehungsbezogen-phänomenologischen* Absatz vertritt, schlägt Spencer-Oatey (ebenso Ruhi 2007[269]) einen *Eigenschaftsansatz* vor, wonach das Ansehen mit positiv wahrgenommen Attributen assoziiert wird. Eine diesbezügliche Sensitivität wird in linguistischer Literatur einerseits mit sozialen Normen und verhaltensbezogenen Erwartungen assoziiert (Fraser 1990[270]; Locher 2004[271]; Spencer-Oatey 2005), andererseits mit soziopragmatischen Prinzipien und Maximen der Höflichkeit (Leech 1983[272], 2007[273]). Diese Perspektiven fügt Spencer-Oatey zusammen.

These

Die Wahrung des Ansehens, des Gesichts, der Reputation von Menschen als Teil der Beziehungsarbeit wäre in der Zusammenschau von Überlegungen bei Spencer-Oatey sowie Arundale als ein dialektischer Prozess der wechselseitigen Bezogenheit näher zu fassen. Wer das Ansehen eines anderen beschädigt, setzt zugleich auch sich selbst damit in ein ungünstiges Licht (andere bloßzustellen gilt als unhöflich, rüde).

Diese Dialektik dürfte sich auch in Kommunikation und Kooperation via Videomeetings bestätigen (ggf. aber in vermindert erlebter Intensität).

Als *zweiten* Faktor mit Einfluss auf den Rapport zwischen Menschen nennt Spencer-Oatey (ebd: 15) wahrgenommene **soziale Rechte und Verpflichtungen**: „Menschen nehmen einander so wahr, dass sie eine Bandbreite sozialer Rechte und Verpflichtungen in Relation zu anderen Menschen innehaben.“ Hieraus leiten sie, so die Autorin, verhaltensbezogene Erwartungen in Relation zu anderen ab; werden diese nicht erfüllt, so findet sich der Rapport zwischen den Beteiligten dadurch beeinflusst (geschmälert). Spencer-Oatey (ebd.) zufolge ist die Basis sozialer Rechte und Verpflichtungen breit gefächert, sie unterscheidet diesbezüglich:

[269] Ruhi, Şükriye & Işık-Güler, Hale (2007). Conceptualizing face and relational work in (im)politeness: revelations from politeness lexemes and idioms in Turkish. Journal of Pragmatics 39 (4), 681-711.
[270] Fraser, B. (1990). Perspectives on politeness. Journal of Pragmatics, 14(2): 219-36.
[271] Locher, Miriam A. (2006). Polite behaviour within relational work: The discursive approach to politeness. Multilingua, 25: 249-67.
[272] Leech, Goffrey N. (1983). Principles of Pragmatics. London: Longman.
[273] Leech, Goffrey N. (2007). Politeness: is there an East-West divide. Journal of Politeness Research: Language, Behaviour, Culture, 3(2): 167-206.

Basis wahrgenommener sozialer Rechte und Verpflichtungen	**Typen verhaltensbezogener Erwartungen an sich selbst und andere**
1 Vertragsbezogene oder legale Vereinbarungen und Voraussetzungen	Verhaltensbezogene Erwartungen basierend auf Rechten oder Verträgen, inklusive gesellschaftlicher Anforderungen wie gleiche Chancen auf Beschäftigung und Vermeiden diskriminierenden Verhaltens.
2 Explizite und implizite Konzeptualisierung von Rollen und Positionen	Verhaltensbezogene Erwartungen in Verbindung mit Rollen und sozialen Positionen. Diese können vertraglich geregelt sein, sind aber häufig viel impliziter. Drei Schlüsselelemente spielen hier hinein: Gleichheit vs. Ungleichheit; Distanz vs. Nähe; Rechte und Verpflichtungen auf Basis rollenbezogener Beziehungen.
3 Verhaltensbezogene Konventionen, Stile und Protokolle	Verhaltensbezogene Erwartungen bezogen auf Konventionen, Stile und Protokolle. Beispielsweise entwickeln Gruppen Konventionen darüber, wie sie ihre Treffen gestalten (ja/nein: Tagesordnung, Sitzordnung, Kleidungsstil).

Spencer-Oatey (2008: 15): Basis wahrgenommener sozialer Rechte und Verpflichtungen; in Übersetzung und zusammenfassender Darstellung durch die Verfasserin.

Demnach entwickeln Menschen Erwartungen darüber, was in einem spezifischen Kontext passt und passieren sollte; finden Sie diese nicht erfüllt, so fühlten sich irritiert. Als Beispiel mag die in 2020 politisch definierte Abstandsregel von mindestens 1,5m im Supermarkt dienen: unterschreitet jemand diesen Abstand, um beispielsweise mal eben an ein Regal oder vorbei zu gehen, so nehmen viele Menschen dies als Bruch erwartbaren Verhaltens wahr und reagieren ungehalten.

Thesen

Auch arbeitsbezogen fühlen sich Menschen berechtigt, bspw. Aufmerksamkeit der vorgesetzten Person zu erhalten, Anerkennung für Geleistetes zu erfahren und gerecht (objektiv oder im Vergleich mit anderen) behandelt zu werden.

Auf Basis der rollenbezogenen Beziehungen wäre für sozial nachhaltige Beziehungspflege mit Rechten und Verpflichtungen, Fragen der Nähe und Distanz sowie mit dem Umgang bezüglich Gleichheit versus Ungleichheit ein sensibler Umgang anzuraten.

Dies nennt Spencer-Oatey auch „Rapportsensibilität“. Führungkräfte sollten sich dieser Besonderheiten beim Führen auf Abstand gewahr sein.

Die Autorin betont: „Einige Verhaltensnormen und Konventionen sind nicht zufällig, sie sind auch Ausdruck effektiver Strategien zum Umgang mit praktischen Anforderungen und können sich darüber hinaus in tief gehegten Wertesystemen manifestieren“ (ebd.: 16). Als Beispiel für effektive Strategien im Umgang kann hier die Sprecherabfolge dienen, welche in Präsenzmeetings oft durch körpersprachliche Signale angezeigt wird (sich aufrichten oder vorbeugen, deutlich einatmen, Blickfokussierung), welche jedoch in Videomeetings häufig schlechter lesbar sind (vgl. Kapitel 6 Raumsprache). Hierdurch kann positiver Rapport behindert oder strapaziert werden.

Spencer-Oatey (ebd.) leitet aus diesen Überlegungen eine weitere, wegweisende Schlussfolgerung ab:

> „Mit anderen Worten tragen Menschen typischerweise wertegeladene Überzeugungen darüber in sich, welche Prinzipien in spezifischen sozialen Interaktionen gelten. Ich etikettiere diese Vorstellungen als *soziopragmatisch-interaktionelle Prinzipien (SIPs)* und schlage vor, dass zwei dieser fundamentalen Überzeugungen sich auf die Prinzipien ‚Gleichheit' und ‚Zugehörigkeit' beziehen."

Die Autorin erklärt ihre Schlussfolgerung so: **Gleichheit** bezieht sich demnach auf eine fundamentale Überzeugung, wonach man als Mensch das Recht habe, dass Andere einen fair behandeln, einen berücksichtigen, sich einem nicht über Gebühr zumuten oder einen übervorteilen. Spencer-Oatey unterscheidet zwei Komponenten dieses Rechts auf Gleichheit: die Vorstellung von *Kosten vs. Nutzen*, wonach Kosten und Vorteile sich in etwa die Waage halten sollten; sowie das damit verwandte Prinzip von *Autonomie vs. Zumutung*, bezogen auf das Ausmaß, in welchem andere einen kontrollieren oder sich einem zumuten (ebd.).

Thesen

Für guten Rapport (harmonische Beziehungen) in videobasierter Kommunikation und Kooperation wäre durch Gesprächsleitung sowie Mitglieder dem Prinzip einer allseits stimmigen Kosten-Nutze-Balance anzustreben. Dazu kann bspw. gehören, einseitige Zumutungen zu vermeiden sowie die Autonomiebedürfnisse Beteiligter zu achten.

An Führung auf Abstand stellt dies Anforderungen, Teammitglieder gut genug zu kennen oder kennen zu lernen, um neben generellen Überzeugungen hinsichtlich ihrer Gleich-Berechtigtheit auch individuelle Ausprägungen der wertegeladenen Überzeugungen einzuschätzen.

Zugehörigkeit bezieht sich auf eine fundamentale Überzeugung darüber, dass man ein Anrecht auf soziale Einbeziehung und Teilhabe hat. Hier stellt die Autorin wiederum zwei Assoziationen her: einerseits *interaktionale Einbeziehung vs. Loslösung* (bspw. die Erwartung, in sozialen Austausch einbezogen und nicht ignoriert zu werden) sowie andererseits *emotionale Einbeziehung vs. Loslösung* (bspw. das Ausmaß, in dem wir Gefühle, Interessen oder Sorgen teilen).

These

Für eine Pflege harmonischer Beziehungen (Rapport) wäre demnach die interaktionale sowie emotionale Einbeziehung respektive Loslösung situativ angemessen abzuwägen, um individuellen Bedürfnissen nach Zugehörigkeit auch in der via Videomeetings gestalteten Kommunikation und Kooperation Raum einzuräumen.

Was situativ als angemessen verstanden wird, kann u.a. durch soziokulturelle Komponenten und auch persönliche Werte geprägt sein. Menschen wägen demnach im Rapport stets ab, wo sie gewinnen und wo einstecken, ob dies in einem anzunehmenden Verhältnis für sie steht oder sie sich brüskiert oder frustriert fühlen, ob sie sich interaktionell sowie emotional einbezogen oder außenvorgehalten erleben, usw..

Als *dritten* Faktor, der den interpersonalen Rapport beeinflusst, führt Spencer-Oatey (ebd.: 17) die von den Partner*innen **in einer Interaktion verfolgten Ziele** an. Meistens verfolgen Menschen in Interaktionen spezifische Ziele, diese können ihnen bewusst oder auch unbewusst sein. Die Autorin unterscheidet hier *relationale* (beziehungsbezogene) von *transaktionalen* (aufgabenbezogenen) Zielen (ebd.). Je nachdem, welche diesbezügliche Haltung Menschen zueinander einnehmen, inwiefern

entsprechende Zielvorstellungen miteinander harmonieren oder kollidieren, kann der Rapport gut oder gestört sein. Ein gutes Beispiel wären hier interkulturelle Begegnungen, wenn bspw. die sprichwörtliche deutsche Aufgabenorientierung auf ein stark beziehungsorientiertes Gegenüber trifft, welches nicht zur Sache kommt, sondern sich nach dem Befinden erkundigt (das Prinzip ist nicht auf interkulturelle Begegnungen beschränkt).

These

Eine stimmige Balance zwischen sach- und beziehungsbezogenen Anteilen ist vermutlich auch in arbeitsbezogener Kommunikation und Kooperation mittels Videomeetings sinnvoll. Der Situation und Gruppe angemessene Mischungen zu finden mag nicht immer einfach sein, da diesbezügliche Bedürfnisse individuell und wechselnd ausfallen können. Hier bedarf es des Interesses sowie einer gewissen Sozial- sowie Prozesskompetenz.

Unterstreichend sei an das zweite Axiom nach Watzlawick, Beavin & Jackson erinnert (Kapitel 1): „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt derart, dass letzterer den ersteren bestimmt …" (Watzlawick et al. 1867[274]: 56). Die Beziehung geht der Sache demnach stets voraus, und um in der Sachaufgabe voranzukommen, muss die Beziehungsebene stimmen. Die daraus erwachsene Führungsaufgabe wäre somit eindeutig bestimmbar, auch für Führung auf Abstand.

An diesem Beispiel wird auch deutlich, wie die drei Themenkreise des Rapports – Sensibilitäten, die das eigene Ansehen betreffen (face), soziale Rechte und Verpflichtungen sowie Ziele in der Interaktion – miteinander interagieren: ein einseitig aufgabenbezogener Kommunikationsstil kann bspw. als Angriff auf das eigene Ansehen erlebt werden sowie als Kränkung von Bemühungen auf der Beziehungsebene, wenn diese ignoriert werden.

Dies legt einen Blick auf den Rapport (die Sozialbeziehungen) bedrohendes Verhalten nahe.

1.2 Den guten Rapport bedrohendes Verhalten

Denken wir über Rapport nach, so geht es um **Gefühle-In-Beziehung**. Schon der Soziologe Goffman (1967) hat die Gefühle, die mit dem Ansehen bzw. der Gesichtswahrung einhergehen, thematisiert: fühlt man sich gut, aufgewertet, gestärkt oder schlecht, verletzt, beschämt, verlegen, bekümmert, verärgert? In der frühen Forschung zur (Un)Höflichkeit stellt letzteres, das heißt Ärger und Aggression, ein zentrales Thema bei Brown & Levinson (1987) dar, und Lakoff (1989[275]) diskutiert in diesem Zusammenhang Ärger und Konfrontation. Über „Rapport sensitive incidents“, also Zwischenfälle, die den Rapport sensibel stören können, schreibt auch Spencer-Oatey in ihren Texten.

Eine sozial nachhaltige Interaktion wäre gemäß des bis hierher dargestellten Kontextes für Rapport nach Spencer-Oatey (2008: 17), Themen wie das persönliche Ansehen, soziale Rechte und Verpflichtungen sowie interaktionelle Ziele sensibel zu balancieren. Herumkommandieren, Kritik, Beleidigungen oder Missachtungen werden in Menschen hingegen Gefühle des Unwohlseins, der Beschämung oder des Ärgers hervorrufen und den harmonischen Rapport somit vermindern. Man geht „aus dem

[274] Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H. & Jackson, Don D. (1967). Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes. W. W. Norton & Company, New York 1967.

[275] Lakoff, R. (1989). The limits of politeness: therapeutic and courtroom discourse. Multilingua, 8(2/3): 101-129.

Kontakt“, also aus dem Rapport, zieht sich zurück, die Beziehungsqualität sinkt und damit auch die Bereitschaft zu fruchtbarer Kommunikation und Kooperation.

Denkanstoß

In einer Zeit, in der viele Menschen mehr unter Druck stehen, sind Fehlgriffe im sozialen Miteinander nicht unerwartbar. Sie sich einander ggf. auch ein stückweit nachsehen zu können mag wünschenswert sein.

Gerade in hierarchischen Abhängigkeitsbeziehungen wäre bspw. unbeherrschtes Anbrüllen als Zumutung und Missachtung aufzufassen, welche den Rapport schwer beschädigen dürften.

Dass sich auch in Videomeetings dergestalt im Ton vergriffen werden kann, berichtete der Verfasserin kürzlich ein Beschäftigter[276] und lieferte eine neue Distanzierungsmöglichkeit gleich mit: „Ich habe dann am PC den Ton abgestellt, bis die fertig waren [mit dem Sich-Anbrüllen], so etwas wünscht man sich im Raum auch manchmal!“

Spencer-Oatey (ebd.) stellt fest, dass positiver **Rapport** zwischen Menschen **auf jenen drei Ebenen gefährdet** werden kann, die ihn ausmachen, also durch

1) Bedrohungen von Sensibilitäten, die das eigene Ansehen betreffen (Face)
2) Bedrohungen sozialer Rechte und Verpflichtungen
3) Bedrohungen von Zielen, die mit einer Interaktion verfolgt werden

Wird beispielsweise eine Führungskraft um eine Beurteilung zu einer Kundenanfrage gebeten und die Beantwortung überstrapaziert eine Frist, so fühlt sich die abhängige Person dadurch genervt oder verärgert. Unter Rapport-Gesichtspunkten können hierdurch das eigene Ansehen (gegenüber dem Kunden), die arbeitsbezogene Verpflichtung zeitnaher Erledigung sowie die persönliche Arbeitsethik, für eine Anfrage die Antwort zu erwirken sowie diese zeitgerecht weiterzuleiten, irritiert sein. Das Gefühl, dass einem etwas zusteht – beispielsweise von der vorgesetzten Person eine zeitnahe Antwort zu erhalten – wird durch die lange Wartezeit missachtet. Natürlich funktioniert diese Dialektik auch anders herum, allerdings erweisen sich durch hierarchische Aspekte entsprechende Rapportsensibilitäten im Abhängigkeitsverhältnis als spezifisch vulnerabel.

Unter Bezugnahme auf Brown & Levinson (1987) diskutiert Spencer-Oatey (2008: 19) **face-threatening-acts** (FTAs), also das Ansehen beschädigende konkrete Sprechakte. Es werden drei Formen unterschieden und in Hinblick auf gestörten Rapport diskutiert:

a. **Anweisungen und Anfragen**: „Anweisungen und Anfragen können Rapport leicht bedrohen, weil sie unsere Autonomie, Wahlfreiheit sowie Freiheit von Zumutungen betreffen können.
   Darum müssen sie in adäquater Weise formuliert werden, damit Adressaten sich fair behandelt fühlen“ (ebd.). Hier geht es insbesondere in hierarchischen Beziehungen um diplomatisches Feingefühl.
b. **Entschuldigungen**: Entschuldigungen sind laut Spencer-Oatey (ebd.) typischerweise Sprechakte, die im Nachgang zu einer misslichen Situation formuliert werden. In der Regel wurden soziale Rechte von anderen berührt. „Wurde jemand für eine Stunde warten gelassen, so wurden die Persönlichkeitsrechte

[276] Persönliches Gespräch mit einer abhängig Beschäftigten, männlichen Person ohne Führungsverantwortung, 26 Jahre alt, in einem KMU-Unternehmen am 9. Oktober 2020 (anonymisiert).

auf Gleichheit belastet durch die ‚Kosten' der Zeitverschwendung … Es bedarf einer Entschuldigung, um die soziale ‚Balance' wiederherzustellen" (ebd.).
Es gibt allerdings auch Entschuldigungen, die ein Problem erst offensichtlich machen, bspw. durch Thematisierung beschämen und den Rapport damit weiter schädigen können.

c. **Komplimente**: Ein Kompliment kann sehr unterschiedliche Wirkungen haben. Einerseits gilt es als ein das Ansehen stärkender Sprechakt mit positivem Effekt auf die Beziehungen. Andererseits können sie zum Beispiel als übergriffig und unangemessen erlebt werden, „wenn sie das Empfinden des Empfängers für eigene soziale Rechte beschädigt" (ebd.: 20).
Bspw. ist das Loben von unten nach oben ein oft kritischer Akt; hier kann leicht Gesichtsverlust riskiert werden, wenn die Anerkennung nicht auf den Punkt stimmig erlebt wird, und sollte vermieden werden, dass der Eindruck entsteht, die untergebene Person nutze dies zur Selbsterhöhung. Auf der anderen Seite werden auch Komplimente aus der Hierarchie kritisch beäugt; sie müssen als angemessen und fair verteilt erlebt werden.

Sich rapportbedrohendes Verhalten bewusst zu machen und v. a. Wirkung in hierarchischen Rollenbeziehungen kritisch zu reflektieren wäre demnach generell anzuraten. Ein besonderes Augenmerk sei vor allem unter Menschen anzuraten, die einander noch nicht gut kennen und via Videomeeting miteinander kommunizieren und kooperieren sollen; die Gefahr der Missverständnisse steigt mit mangelnder Vertrautheit. Aber auch zwischen Kooperationspartner*innen, die einander aus persönlichen Begegnungen kennen, kann es jederzeit zu Rapportbedrohungen kommen.

Folgerung

Rapport bedrohende Konstellationen zu kennen, sie kritisch und sensibel zu beobachten und bspw. in der Gesprächsleitung oder Führungsrolle (d.h. Gruppenkultur prägende Rollen) diesbezügliche Fehlgriffe konstruktiv zu moderieren, damit ein Gruppenklima nicht „aus dem Rapport" kippt, entgleitet, wäre für das Homeoffice mit überwiegender Kommunikation und Kooperation via Videomeetings daher anzuraten.

1.3 Rapportmanagement – Handeln im Sinne guter Beziehungen

Wie eingangs aufgezeigt, spielen die theoretischen Konstrukte der (**Un)Höflichkeit,** der **Gesichtswahrung sowie** des **Rapports** oft zusammen. Kommt man an den Punkt, wo Beziehungen belastet sind, so gehen Menschen aus dem Kontakt bzw. aus dem Rapport, sie fühlen sich miteinander weniger wohl[277]. Im Team bedeutet dies, Menschen sind weniger zufrieden und ihre gemeinsamen Kompetenzen und Schlagkraft sind reduziert verfügbar. Hieran wird evident, dass Rapport klug gehandhabt (gemanaged) werden sollte, nicht nur für ein gutes Sozialklima, sondern ebenfalls für die Produktivität.

[277] Gesundheit und Wohlbefinden sind stark von sozialer Unterstützung in gutem Rapport abhängig; vgl. Drössler, Stephanie; Steputat, Anne; Schubert, Melanie; Euler, Ulrike & Seidler, Andreas (2016). BAuA-Report Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: soziale Beziehungen. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin, 125 Seiten. Zugriff 2 Sept 2020: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-2b.html
Sich aus zwischenmenschlichem Kontakt zurückzuziehen, weil man sich darin unwohl fühlt (verärgert, gekränkt, etc.), kann im Extrem (bspw. bei Mobbing, vgl. Fischer & Riedesser 2009: 24-32; 371-378) anhaltender und sozial-toxischer Beziehungen wichtiger Selbstschutz sein, um sich vor weiteren Schäden zu schützen.

Definition Rapportmanagement

Spencer-Oatey & Franklin (2009: 102) definieren entsprechend ihren Begriff des Rapportmanagements wie folgt:

„Wir nutzen den Begriff ‚Rapport', um auf subjektive Wahrnehmungen der (Dis)Harmonie, Reibungslosigkeit versus Turbulenz, und Wärme versus Feindseligkeit zu referieren, und wir benutzen den Begriff ‚Rapportmanagement' für die Art und Weise, in der diese (Dis)Harmonie gehandhabt wird."

Es geht demnach um eine gefühlsmäßige Qualität in Beziehungen (= Was), wenn wir vom Rapport sprechen, und um die Art und Weise der Herstellung dieser Qualität mittels dem Rapportmanagement (= Wie).

Spencer-Oatey (2008:12) führt ihre Wahl des Begriffs Rapportmanagement weiter aus wie folgt:

> „Ich nutze den Begriff des Rapportmanagements statt Wahrung des Gesichts, weil der Spielraum größer ist … es analysiert die Weisen, in denen Sprache genutzt wird, um soziale Beziehungen zu konstruieren, unterhalten und/oder zu bedrohen, aber … es beinhaltet auch das Management sozialer Rechte sowie interaktiver Ziele. Zudem scheint mir der Begriff ‚Ansehen' auf eine Sorge des Selbst zu fokussieren, während ‚Rapportmanagement' eine größere Balance zwischen Selbst und Anderem nahelegt."

Im Management von Rapport spielen Spencer-Oatey (2008: 20f) zufolge ganz vielseitige Aspekte der Sprache eine Rolle. Sie zeigt fünf Definitionsbereiche von Sprache auf, die miteinander interagierend wirksam sind und für angemessenes Rapportmanagement mit sozialem Geschick gehandhabt sein wollen:

1) **Illokutive** Domäne: Hier geht es um die *Intention*, die mit dem Sprachakt verbunden ist. Sie ist in einer angemessenen Weise zu verfolgen, um harmonische Beziehungen aufrecht zu erhalten, denn jede Kommunikation kann jederzeit den Rapport stärken oder auch bedrohen und Intentionen (Ziele) können dies puschen (ebd.: 21).

These

Auch in videogestützter Kommunikationen bspw. wäre für guten Rapport die Balance zwischen Intention und Diplomatie zu beachten.

2) **Diskursive** Domäne: Hier geht es laut Spencer-Oatey (ebd.) um *Inhalte und Strukturen des Austauschs*, bspw. Themenwahl, Umgang mit Themen (bspw. Inklusion vs. Exklusion persönlicher Aspekte) sowie die Organisation und Sequenzialisierung von Information. Auch hier sei ein angemessener Umgang wichtig. Am Beispiel sogen. sensibler Themen wird unmittelbar evident, dass eine Bedrohung des Rapports entstehen kann, werden diese angesprochen. Ein weiteres Beispiel wäre der Autorin zufolge der unerwartet-abrupte Themenwechsel.

These

In Videomeetings gilt gleichermaßen, dass Inhalte, Strukturen, Umgang mit Themen usw. stimmig sein müssen, um ein harmonisches Miteinander im Gespräch zu befördern.

3) **Beteiligungsbezogene** Domäne: Hier geht es um prozed*urale Aspekte* wie Sprecherwechsel, einander ins Wort fallen und Pausen. Wer hat welches Recht, jemanden zu unterbrechen, sich nicht angesprochen zu fühlen oder auf eine Frage zu antworten? Auf welche Beiträge wird eingegangen, welche werden ignoriert? Die Autorin (ebd.) verdeutlicht, dass auch diesbezüglich hohe Kränkungspotenziale bestehen, welche einer angemessenen Handhabung bedürfen.

These

In videogestützter Kommunikation bspw. wäre für guten Rapport leitungsseitig auf die Einbeziehung von Teilnehmer*innen zu achten und darauf, das mit Beiträgen Einzelner sozial angemessen umgegangen wird.

4) **Stilistische** Domäne: Spencer-Oatey (ebd.) umschreibt mit diesem Begriff den *Kommunikationsstil*, bspw. den Ton (ernsthaft, humorvoll), Wahl von Lexik (Wortschatz) und Syntax (korrekte Verknüpfung sprachlicher Einheiten im Satz) sowie angemessene Formen der Anrede (Du, Sie). Auch diese Aspekte tragen zum Rapport bei oder irritieren ihn: Wer vergreift sich im Ton, spricht in einem nicht passenden Sprachkode – bspw. zu restringiert oder zu elaboriert (vgl. schichtbezogene Defizithypothese nach Basil Bernstein 1958[278]). Entsprechende Sensibilität und Vermögen erweisen sich der Autorin zufolge als Schutz des harmonischen Rapports.

Thesen

Es gibt keinen Anlass anzunehmen, dass in Videomeetings nicht dieselben kommunikationsstilistischen Stimmigkeiten anzustreben sind, möchte man ein harmonisches Miteinander fördern. Auch in digitalen Kommunikationsforen werden Respektlosigkeit oder unpassende Wortwahl registriert und ggf. auch sanktioniert.

Als Gesprächsleitung oder Führungskraft sollten eine entsprechende Sensibilität sowie das Vermögen der Einschätzung und Steuerung bestehen, um drohenden Schaden für das Kommunikationsklima einschätzen und abwenden zu können.

5) **Non-verbale** Domäne: Hier thematisiert die Autorin (ebd.) Aspekte wie Gesten, Blickkontakt, Nähe und Distanz sowie andere Körpersignale. Auch diese müssen, sofern sichtbar, situationsangemessen sein, sollen sie den Rapport unterstützen statt irritieren (vgl. Kapitel 5 Körpersprache; Kapitel 6 Raumsprache).

[278] Bernstein, Basil (1971). Soziale Struktur, Sozialisation und Sprachverhalten. Aufsätze 1958-1970. Amsterdam: Contact-Press.

These

In Videomeetings wäre entsprechend ggf. darauf zu achten, dass körpersprachliche Signale die eigene Kommunikation unterstützen können und für hinreichende Sichtbarkeit zu sorgen, da der Kopf
Schulter-Ausschnitt des Videobildes das nonverbale Ausdrucksvermögen begrenzt.

In der Zusammenschau wird deutlich, dass diese fünf Domänen im Management des Rapports mit anderen Menschen stets verfügbar und mehr oder weniger bewusst auch gestaltet werden. Fallen im Videomeeting – verglichen mit Begegnungen im Raum – auch viele Begleitsignale weg (olfaktorische Informationen, Berührungen, Attribute der Raumsprache, etc.), so stehen doch verschiedene Mittel zur Verfügung, deren bewusster Nutzen zur Gestaltung tragfähiger sozialer Beziehungen auch in Videomeetings möglich sein sollte.

Es ist allerdings wahrscheinlich, dass dies in den digitalen Meetings etwas leichter fällt in Gruppen, deren Mitglieder einander schon persönlich kennen. Denn dort basiert die Abstraktion vom Gespräch im Raum für den digitalen Raum auf Repräsentanzen realer Erfahrungsbildungen in den Köpfen der beteiligten Personen, auf die sie zurückgreifen. Wo die Realerfahrung fehlt, fragt sich, ob und wie sie ggf. ersetzt wird (im Kapitel 8 Vertrauen kommen wir darauf zurück).

1.4 Zusammenspiel des Rapports mit Kommunikationsstil und Ethos in der Interaktion

Einen Eindruck, wonach sich Kommunikationspartner*innen hinsichtlich ihres **Kommunikationsstils** sowie ggf. auch in ihrem interaktionsbezogenen **Ethos** bezüglich unterscheiden können, dürften viele Menschen nachvollziehen können. In der Linguistik werden entsprechende Strategien erhoben, zu Mustern geclustert und so analysierbar. Spencer-Oatey (2008: 28) beschreibt diesbezügliche Ergebnisse:

> „Typische Gegensatzpaare im Kommunikationsstil werden breit in Linguistik und Kommunikationswissenschaften rezipiert, so nennen Brown & Levinson (1987) Höflichkeit vs. Unhöflichkeit, Scollon & Scollon (1995[279]: 40) sprechen von Einbindung vs. Unabhängigkeit, und Andersen et al. (2002[280]) von … Ausdruckskraft vs. Distanz … sowie House (2003[281]: 49) von Direktheit vs. Indirektheit.“

Für die Diskussion des Rapportmanagements mag es in der Gesprächsleitung auch bei Meetings im virtuellen Raum vorteilhaft sein, mit entsprechenden kommunikativen Strategien vertraut zu sein.

1.4.1 Hinweise aus der Themenzentrierten Interaktion nach R. C. Cohn

Hier ein Beispiel: eine Strategie kann darin bestehen, den eigenen Wahrheitsanspruch einer Aussage unanfechtbar zu machen, indem bspw. gesagt wird: „Das wissen alle in meinem Fach/das weiß man doch“ (oder ähnliches). Adressaten verstellt dies, eine alternative Position im Gespräch zu vertreten, sie würden sich damit als

---

[279] Scollon, Ron & Scollon, Suzanne Wong (1995). Intercultural communication: A discourse approach. Oxford, UK: Blackwell.

[280] Andersen, Peter, A., Hecht*, M. L., Hoobler, G. D. & Smallwood, M. (2002). Nonverbal communication across cultures. In William B. Gudykunst & Bella Mody (Eds), Handbook of International and Intercultural Communication. [* Vornamen der Co-Autor*innen nicht ermittelbar]
2nd edition. Thousand Oaks: Sage, 89-106.

[281] House, Juliane (2003). Misunderstanding in intercultural university encounters. In Juliane House, Gabriele Kasper & Steven Ross (Hrsg.), Misunderstanding in Social Life. Discourse Approaches to Problematic Talk. London: Longman, 22-56.

Nicht-Experten verteidigen müssen, viele sagen dann lieber nichts mehr. Als Gesprächsleitung kann man einen solchen, die harmonische Kommunikation belastenden und andere kleinmachenden Kommunikationsstil bspw. mit den sogenannten Hilfsregeln für die Arbeit in und mit Gruppen nach Ruth C. Cohn (1975[282]: 124) gemäß ihrem Ansatz der **Themenzentrierten Interaktion** gut begegnen; die erste Hilfsregel dort heißt: „Sprich von Dir und eigenen Erfahrungen." Das vereinnahmende „alle/man" kann so keine*r für sich beanspruchen, die Regeln sind allen bewusst, Überschreitungen sind so für alle leichter erkennbar und werden bestenfalls zeitnah moderativ eingefangen, ehe der Rapport leidet. Ohne dies hier intensiver durchzuspielen, sei darauf hingewiesen, dass ein guter Rapport durch die Verinnerlichung von Regeln wie jenen, die die Themenzentrierten Interaktion generell für Gruppenarbeit vorschlägt, hervorragend geeignet sind (mehr dazu vgl. Meyerhuber 2019[283]).

These

Psychologisch-gruppendynamisch fundierte Kommunikationsregeln wie bspw. aus der Themenzentrierten Interaktion nach Ruth C. Cohn, können Gesprächsleitung resp. Führungskraft beim Leiten von Videomeetings darin unterstützen, mit ihren Teilnehmenden einen konstruktiven, Rapport unterstützenden Kommunikationsstil einzuüben und zu pflegen.

Der TZI-Ansatz schult seine Anwender*innen darin, Rapport störende Kommunikationselemente zu identifizieren und so einzubinden, dass der Rapport dadurch gestärkt und Störungen isoliert, sublimiert oder transformiert werden können.

Hierfür bedarf es allerdings einer Gesprächshaltung, die an Beteiligung, Austausch, guten Beziehungen und Respekt vor einander als Menschen mit unterschiedlichen Rollen auch ein Interesse hat; eine achtungsvolle **Wertehaltung** (vgl. McGregor 1960[284] zu den führungsbezogenen Wertehaltungen Theory X und Theory Y sowie deren Niederschlag im Umgang mit Beschäftigten, siehe auch Kapitel 11 Macht). Insofern reicht es nicht, bspw. einem sozialschädlichen Kommunikationsstil mittels Schulung beikommen zu wollen; die zugrundeliegende Wertehaltung muss passen oder sich ändern, um sozial konstruktiveres Verhalten hervorzubringen.

Insofern kann vermutlich konstatiert werden, dass Kommunikationsstil und Ethos nicht zu trennen sind. In ihnen drückt sich eine grundlegende Wertehaltung zu sich selbst und anderen Menschen aus.

[282] Cohn, Ruth C (1975). Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Stuttgart: Klett-Cotta.
[283] Meyerhuber, Sylke (2019). Theme-Centered Interaction for Educating Future Leaders Applied Social Psychology for Teaching Academics to Act Socially Sustainably in Organisations. In S. Meyerhuber, H. Reiser, M. Scharer (Eds.), Theme-centered Interaction in Higher Education. London, New York: Springer Nature.
[284] McGregor, Donald (1960). The human side of enterprise. New York: McGran & Hill Book Company.

1.4.2 Gestaltung guten Rapports mit Hilfe des Verständnisses des Kommunikationsmodels nach F. Schulz von Thun

Chiara Dernedde

Für Austausch im digital vermittelten Raum kann es zudem vorteilhaft sein, sich mit **Sender- und Empfängermodalitäten** in der Kommunikation genauer zu befassen. Hierzu bietet der Psychologe Schulz von Thun (1981[285]: 12ff) unterstützende Hinweise. Mit Hilfe seines Kommunikationsmodells wird erkennbar, wie und warum es in der digital vermittelten Kommunikation und Kooperation leicht zu Missverständnissen kommen kann.

Vorausgehend illustrierend ein **Beispiel**, wie es in Arbeitsgruppen typisch auftauchen kann. Sprechende Person (Sender*in): „Wir haben schon eine Gruppe gebildet und sind genügend Leute, um das Thema bearbeiten zu können. Es wäre besser, wenn du dich mit jemand anderem zusammentust oder ein eigenes Thema erarbeitest.“ Wie fasst die angesprochene Person diese Botschaft auf?

Dem Modell von Schulz von Thun zufolge senden Menschen Aussagen mit vier verschiedenen „Schnäbeln“ und empfangen diese Aussagen resp. Nachrichten mit vier verschiedenen „Ohren“. Entsprechend kann eine Nachricht viele Botschaften gleichzeitig enthalten. Erstaunlich oft gelingt es in diesem Licht, dass Sender*in und Empfänger*in aus einer Aussage Gleiches und Gemeintes herauslesen. Doch es gibt Situationen, da hören Menschen etwas anderes heraus, als es von der sprechenden Person intendiert war.

Schulz von Thun hat in seinem Modell daher vier Seiten einer Nachricht differenziert, die hier am Beispiel der Empfangenden-Seite genauer dargestellt und für das Rapportmanagementverständnis nutzbar gemacht werden soll:

1.) Das erste Ohr ist das des **Sachinhaltes**. Der/ die Empfänger*in der oben genannten Nachricht könnte die Aussage mit dem Sachohr so verstehen: „Die Gruppenfindung in der Gruppe ist abgeschlossen und ich sollte meine eigene Gruppe gründen.“ Das Sachohr nimmt inhaltliche Informationen auf, die aus der Nachricht hervorgehen.

2.) Das zweite Ohr ist das der **Selbstoffenbarung**. Mit seinem Selbstoffenbarungsohr hört der/die Zuhörende heraus, was der/die Sender*in der Nachricht von sich kundgibt. Im Beispiel wäre es ein Eindruck, wonach der/die Sender*in gerne frühzeitig mit einer Bearbeitung beginnt, Kleingruppen bevorzugt und klare Hinweise, dass er/sie sich auf die neue Situationen eines weiteren Gruppenmitglieds nur schwer einstellen mag.

3.) Das dritte Ohr ist das der **Beziehung** und beinhaltet, was der/die Empfänger*in und der/die Sender*in voneinander halten und wie sie zueinander stehen. In diesem Beispiel geht deutlich die unterkühlte, distanzierte und zurechtweisende Art des/der Sender*in gegenüber dem/der Empfänger*in hervor. Damit kann vermutet werden, dass die beiden Personen sich wahrscheinlich nicht kennen oder der/die Sender*in den/die Empfänger*in nicht wirklich mag, so dass der/die Sender*in kein Hindernis sieht, sich in dieser Weise abweisend zu verhalten.

4.) Das **Appell**ohr nennt Schulz von Thun (ebd. 1981: 12ff) als das vierte Ohr, mit dem man eine Botschaft hören könnte. Hier geht es um die Absicht des/der Sender*in, den/die Empfänger*in dazu zu veranlassen, etwas Bestimmtes zu tun. In diesem Beispiel wäre es demnach: „Bitte versuche nicht, in unsere Gruppe zu kommen“ und womöglich „Lass mich mit diesem Anliegen in Ruhe“.

---

[285] Schulz von Thun, Friedemann (1981). Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbeck bei Hamburg: Rohwolt.

Mit der Vorstellung des Vier-Ohren-Modells soll auf die **Komplexität der Kommunikation** je Aussage aufmerksam gemacht und für diesbezügliche Aspekte besonders sensibilisiert werden. Dies gilt besonders, wenn in der Kommunikation und Kooperation mittels digitaler Medien viele orientierungsgebende Marker der nonverbalen Kommunikation (vgl. Kapitel 5 und 6 Körper-und Raumsprache) entfallen.

Erschwerend kann zudem hinzukommen, dass sich Teilnehmende eines Videomeetings nicht kennen, d.h. einander bisher nicht persönlich begegnet sind. Hier gilt es also, im digital vermittelten Diskurs gut zuzuhören und sich rückzuversichern, was gemeint ist, statt mit vorschnellen Urteilen Missverständnisse zu befördern.

Das Modell nach Schulz von Thun erinnert daran, dass manchmal etwas anderes herausgehört wird, als es der Kern einer Aussage ist oder deren Intention im Sprechakt. Als Lösung schlägt Schulz von Thun die kommunikative Validierung vor, der/die Empfänger* sollte ein kurzes Feedback geben, was verstanden wurde. So kann der/die Sender*in überprüfen, inwiefern die verstandene Aussage auch den gemeinten Inhalt widerspiegelt. Laut Schulz von Thun kann hiermit Missverständnissen vorgebeugt bzw. diese im Ansatz ausgeräumt werden.

Dem Autor schweben 1982 sicher noch keine Videomeetings vor. Überträgt man seinen Ansatz jedoch auf diesbezügliche Kommunikationssituationen, so können einige Thesen formuliert werden:

Thesen

Metakommunikation bzw. kommunikative Validierung braucht Zeit: zu fragen, was verstanden wurde, dies zurückzuspiegeln, ggf. etwas richtig zu stellen, usw. Diese Zeit kann als gute Investition gelten.

Das heißt, gerade mit einander unvertrauten Gesprächspartner*innen in Videomeetings sowie in Teams, die sich noch im Aufbau befinden, ist durch die Gesprächsführung deutlich Zeit für entsprechende Rückkopplungsschleifen einzuräumen.
⇨ Auch wäre moderativ zu diesbezüglichem Feedback aufzufordern und ggf. so Rapportstörungen gleich im Ansatz aufzuklären.

⇨ Eine Gruppe als Leitung bewusst darin einzuüben, sich metakommunikativ rückzuversichern, dass man vom Gleichen spricht ist sinnvoll und im Lichte der vorigen Kapitel hilfreich, um Missverständnisse zu reduzieren. Ist ein metakommunikatives Gesprächsverhalten erst Teil der Teamkultur, wird es sich auch in schwierigen Verständigungssituationen bewähren.

Kenntnis und Anwendung des Ansatzes nach Schulz von Thun kann darin unterstützen, in der digital vermittelten Kommunikation und Kooperation Rapport zu ermöglichen, ihn zu stärken, Rapport störende Kommunkationselemente rascher zu identifizieren und so einzubinden, dass der Rapport dadurch gestärkt und die Störung isoliert, sublimiert oder transformiert werden kann.

Letztlich wäre eine entsprechende Gesprächshaltung Voraussetzung: womöglich gelingt es an Menschen genuin interessierten Gesprächsleitungen in Videomeetings eher, ein Setting zu schaffen, in dem Rapport aufgebaut werden kann?

1.5 Faktoren, die die Nutzung spezifischer Rapportstrategien beeinflussen

Sylke Meyerhuber

Spencer-Oatey (2008: 31ff) diskutiert eine Reihe von Faktoren, die beeinflussen, welche Rapportstrategien zum Einsatz kommen. Diesbezüglich unterscheidet die Autorin verschiedene Aspekte, bspw. den Grad der jeweiligen Rapportorientierung einer Person, ob sich jemand eher über Zustimmung oder Differenzbetonung verortet, und ob eher auf die Gruppe oder vor allem auf Einzelne bezogene Orientierung besteht. Des Weiteren diskutiert sie eine Reihe von Kontextvariablen, die ebenfalls die Rapportstrategien beeinflussen, wobei der jeweilige Aktivitätstypus, die Beziehungen, Macht, Anzahl der Beteiligten, Rollen usw. mit hineinspielen. Und die Autorin thematisiert auch soziopragmatische Prinzipien wie Sympathien, Billigung, Takt und Anstand, welche die Wahl eigener Rapportstrategien beschränken (wen man mag, den haut man nicht in die Pfanne, und aus Takt sagt man ggf. nicht, was einem bewusst ist). Im Folgenden gehe ich auf dieses komplexe Feld, welche die persönliche Wahl konkreter Rapportstrategien situativ und interaktiv beeinflusst, abschließend ein. Besonders differenziert wird hierbei auf das Rapportorientierungs-Kontinuum eingegangen.

1.5.1 Rapportorientierungs-Kontinuum

Wie stark interessiert sind Menschen an guten Beziehungen? Einige investieren mehr oder bewusster in ein positives Sozialklima als andere Menschen. Entsprechend geht Spencer-Oatey (2008: 31f) auf die mehr oder weniger explizite **Rapportorientierung** als einen Faktor ein, der sich

a) auf das eigene Ansehen, soziale Rechte und Verpflichtungen sowie interaktionsbezogene Ziele richten kann, oder auch

b) auf die Unterstützung der entsprechenden Aspekte im Interesse anderer Personen.

Schon Brown & Levionson (1987: 61) weisen auf den Zusammenhang hin, wonach die Wahrung des Ansehens stets beiden Seiten gilt, Spencer-Oatey (ebd.: 32): „Wenn A das Ansehen von B bedroht, so wird es wahrscheinlicher, dass B sich gegen A wendet.“ Entsprechend erwähnt sie mit Bezug zu Ting-Toomey & Cocroft (1994[286]: 323) eine dritte Variante, nämlich die der wechselseitigen Unterstützung (ebd.).

These & Frage

Einer Alltagsbeobachtung in unserem Forschungsprojekt 2020/21 zufolge gehen viele Menschen in den raren Kontakten, die sie im Videomeeting erfahren, besser als üblich miteinander um. Es scheint, so die Analyse der Erfahrungen in unserer Forschungsgruppe, dass kaum jemand das soziale Klima belasten, gefährden oder sich zumuten mag, ein friedliches Miteinander im Videosetting sei auffällig oft der Regelfall. Wie lange dies aufrecht erhalten bleiben kann, ist nicht abzusehen.

Frage: Verweist dies auf ein wachsendes Bedürfnis nach positiven Begegnungen, nach einem Sozialklima, in dem man sich sicher und zugehörig fühlen kann, ohne Repressalien fürchten zu müssen? Oder besteht im virtuellen Kommunikationsraum weniger Interesse, sich auseinanderzusetzen oder sich einander zuzumuten?

[286] Ting-Toomey, Stella & Cocroft, Beth-Ann K. (1994). Facework in Japan and the United States. International Journal of Intercultural Relations, 18(4), 469-506.

Eine Beziehungs-, d. h. **Rapportorientierung**, kann laut Spencer-Oatey (ebd.) verschiedene Ausprägungen aufweisen, die sie unterscheidet wie folgt:

- Es kann ein Bedürfnis bestehen, harmonische Beziehungen zu stärken, (enhancement), oder lediglich
- das Bestreben bestehen, harmonische Beziehungen fortzuführen oder zu schützen (maintenance).
- Eine aufgabenbezogene Grundorientierung hingegen zeichnet sich der Autorin zufolge durch einen Mangel an Sorge oder Interesse an der Qualität der Beziehungen aus (neglect).
- Zudem findet sich laut Spencer-Oatey auch ein Muster, das auf ein Bedürfnis hinweist, harmonische Beziehungen gar herauszufordern oder zu beschädigen (challenge).

Das so entfaltete **Rapportorientierungs-Kontinuum** nach Spencer-Oatey lässt sich nach Verständnis der Verfasserin im Sinne von Grundhaltungen denken, nach denen Menschen von ihrer Persönlichkeit oder ihrer Werteorientierung her in Interaktion treten. Des Weiteren ist anzunehmen, dass Menschen neben ihrer individuellen Grundhaltung in Beziehungen auch auf diesem Kontinuum wandern, dass sie je nach Beziehungskonstellation, Situation, Anforderung und persönlicher Stimmung ihre diesbezüglichen Strategien in der Kommunikation und Kooperation variieren.

Thesen

Welche Grundhaltung auf dem Kontinuum nimmt die Gesprächsleitung oder eine Führungskraft in einer Gruppe oder Team ein? Da Leitung einen kulturprägenden Einfluss auf das Gruppenklima nimmt, also die Qualität der Beziehungen maßgeblich prägen kann, kommt nach Ansicht der Verfasserin diesem Aspekt ein wichtiges Augenmerk zu: mangelndes Interesse am Rapport oder eine streitbare Haltung befördern ihn ganz sicher nicht.

Daneben dürfe auch die diesbezügliche Grundhaltung von informellen Gruppensprecher*innen, also Schlüsselpersonen in gewachsenen Gruppen, deutlichen Einfluss auf die Qualität der sozialen Beziehungen nehmen können.

In neu zusammengesetzten Gruppen oder Teams, die sich ausschließlich virtuell begegnen und auf keine gemeinsamen realen Vorerfahrungen miteinander aufbauen können, fragt sich hingegen, ob solch informelle Rollen sich überhaupt herausbilden können. Unsere vorläufige Annahme wäre, dass dies zumindest erschwert sein dürfte (vgl. Kapitel 9 und 10 zur Gruppendynamik).

Spencer-Oatey (ebd. 33ff) nennt noch weitere Aspekte, die im Rapportmanagement Einfluss nehmen. Da diese Themen jedoch in anderen Kapiteln des Forschungsberichts genauer behandelt werden, möchte ich sie hier nur kurz nennen und nicht vertieft diskutieren:

- Adaptiver vs. differenzbetonte Orientierungen in Beziehungen
- Auf die Gruppe bezogene vs. auf Einzelpersonen bezogene Orientierung (ebd. 33).

Des Weiteren diskutiert die Autorin (ebd. 33-40) eine Reihe von **Kontextvariablen**, darunter

- *Beziehungen* unter den Teilnehmenden (Macht und Solidarität, Macht und Distanz)
- *Macht* und Kontrolle sowie Quellen der Macht (Beeinflussung, Expertise, legitime Rolle, Einfluss durch Idealisierungen)

- *Distanz* vs. Nähe und Solidarität (Vertrautheit, beziehungsbezogene Intimität) und ihr Zustandekommen
- Verknüpfungen zwischen Macht und Distanz im kulturellen Sinne
- *Anzahl* der Gruppen- oder Teammitglieder
- Inhalte einer Nachricht unter *Kosten-Nutzen-Erwägung*
- Soziale bzw. interaktionale *Rollen*
- *Typus der* kommunikationsbezogenen *Aktivität*

Abschließend diskutiert Spencer-Oatey (ebd.: 40) weitere Faktoren, die die Strategien im Rapportmanagement ebenfalls beeinflussen und die sich als **soziopragmatische Prinzipien** zusammenfassen lassen:

- Auf *Takt* bezogene Beschränkungen (constrains, maxims)
- Auf *Großzügigkeit* basierende Beschränkungen
- Auf *Billigung* basierende Beschränkungen
- Auf *Anstand* und Bescheidenheit basierende Beschränkungen
- Auf *Zustimmung* basierende Beschränkungen
- Auf *Sympathie* beruhende Beschränkungen

All diese Einflüsse im Rapportmanagement illustrieren die hohe Komplexität, in der Rapport gestaltet oder auch gebrochen werden kann. In den Folgekapiteln tauchen einige der Aspekte wieder auf. Das Augenmerk in diesem Kapitel, Rapport vom Grundsatz her zu verstehen und Überlegungen für Videomeetings abzuleiten, wurde nach Auffassung der Verfasserin in hinreichender Tiefe geführt.

1.6 Gedanken zum Mangel an Tratsch und Seitengesprächen in der Beschränkung der Kommunikation auf resp. in Videomeetings

Auf dem Flur, in der Teeküche, am Rande und während Meetings, der **informelle zwischenmenschliche Austausch** neben dem offiziellen Anlass, die kleinen Gesprächen am Rande, sie drehen sich, auch im Arbeitsleben, bei weitem nicht nur um den primären Anlass des Zusammenkommens. Nicht selten hat dieser Aspekt der Kommunikation eine klare Rapportorientierung und schafft Verbindungen zwischen den beteiligten Personen. Da Spencer-Oatey selbst auf Klatsch und Tratsch (gossip) sowie Seitengespräche nicht explizit eingeht, ergänze ich das bisher entlang ihres Ansatzes geführte Kapitel um eine Reflexion dieses Aspekts aus eigener psychologischer Anschauung sowie mit weiteren Quellen.

Indem sich zwei Menschen auf jemanden Drittes beziehen, den/die sie beide kennen oder auf etwas Drittes, welches sie gemeinsam erleben oder erlebt haben, usw., können sie einander näher kommen, indem sie über jemanden oder etwas sprechen, ohne explizit über sich selbst zu sprechen. Insofern kann es m. E. als eine Kommunikationsform verstanden werden, sich miteinander zu verbinden, indem man sich zusammen über etwas freut oder sich gemeinsam über etwas ärgert oder schimpft. Psychologisch verstanden allerdings sagt die Art und Weise, wie man sich über etwas äußert, in der Regel mindestens ebenso viel über die Person selbst wie über das geteilte Thema aus; insofern handelt es sich um eine durchaus persönliche Form des Austausches. Kommt eine Komponente des negativen Sprechens (sogenanntes Lästern) hinzu, so möchte man auch ungern überhört werden; das Gespräch bekommt dadurch eine vertrauliche Note, stellt auch einen **Vertrauensbeweis** dar – was, wenn der/die andere ungeschminkt weiter erzählte, was man mit ihm/ihr geteilt hat? Derart geteilte Äußerungen könnten durchaus rapportschädliche Wirkungen entfalten, wenn sie in falsche Ohren gelangen. Insofern stellt nach Auffassung der Verfasserin das in Tratsch und Seitengesprächen Geteilte oft weit mehr als nur Inhalt dar, es ist Ausdruck von Beziehungsangeboten. Gerade negative Äußerungen sind

einerseits Ausdruck von Entlastung (sich-Luft-machen), zugleich aber geht man das Risiko der Bloßstellung ein und zeigt Vertrauen (vgl. dazu auch Kapitel 8 Vertrauen).

Was hat es mit Klatsch und Tratsch auf sich? „Lästern bedeutet im Grunde nur, dass Menschen Informationen über dritte, nicht anwesende Personen austauschen und diese bewerten. Die Bewertung kann sowohl positiv als auch negativ ausfallen“, zitiert Hauschild (2020[287]: 65f) die Professorin M. Bechtoldt von der Universität Wiesbaden und unter Verweis auf das Oxford Handbook of Gossip and Reputation 2019[288]. Anekdoten, Erzählungen, gehässiges Lästern sowie begeisterte Erzählungen gleichermaßen zählt Hausschild (ebd.) in diese Kategorie der kleinen, am Rande ausgetauschten **Narrationen zwischen Menschen, die verbindend wirken**. Im Lichte des hier diskutierten Themas sind nach Ansicht der Verfasserin daher Tratsch und Nebengespräche in der Regel als rapportstärkend (im Sinne des Ansatzes nach Spencer-Oatey: beziehungsstärkend) zu verstehen.

Denkanstöße

Die Verfasserinnen nehmen an, dass die Gruppenkohäsion durch Tratsch und Austausch am Rande gefestigt wird, eigene Meinungen überprüft und abgeglichen werden, und dies dem sozialen Gefüge zugutekommt.

Im Videomeeting finden Tratsch sowie Nebengespräche kaum oder gar nicht statt. Es gibt nur die ‚Vorderbühne‘, kaum ‚Neben- und Hinterbühnen‘. Man kann sich auch nicht selbst in „breakout-Rooms“ begeben, der/die „Host“ muss dies ermöglichen. Das Beiläufige kommt abhanden.

Was macht es dem sozialen Gefüge, wenn entsprechende informelle Gespräche dauerhaft nicht mehr zum Einsatz kommen kann? Erodieren die Sozialbeziehungen, verkümmern zu reinen Arbeitskonstrukten, denen das Salz in der Sozialsuppe fehlt? Wenn Watzlawick et al. im 2. Axiom richtig liegen, dass Beziehung dem Inhalt vorausgeht, (vgl. Kapitel 1), wird dies kritisch zu beobachten sein müssen.

Was hindert Personen, sich vor- oder nach einem Videomeeting zum Lästern zu treffen? Oder begleitend in einem Whatapp-Chat? Aus Forschungskontakten wissen wir, dass es eine letztere Tendenz sehr wohl gibt (Debray 2020[289]), arbeitsbezogen mag aus dem Homeoffice heraus allerdings eine höhere Hemmschwelle bestehen als in analogen Begegnungen, wo Nebengespräche ihre unmittelbare soziale Funktion haben.

In den Videomeetings unseres Forschungsprojekts stellen wir fest, dass zwei Sorten von Diskursform als besonders wertvoll erlebt werden:
a) jener Austausch, in dem jede*r ihre/seine Ansichten und so eine Vielfalt an Einsichten angeboten wird sowie
b) Arbeit in Kleingruppen in sogenannten Breakout-Rooms (Kleingruppenräume des Videoplenums), wo neben intensivem Austausch auch Zeit für persönliche Worte besteht, wo herumgeflachst und auch mal gelästert werden kann.
Beides kann in jeder Videomeeting-Planung systematisch angelegt und moderativ unterstützt werden (vgl. Kapitel 12 Remote Leadership).

[287] Hauschild, Jana (2020). Reden ist Kleister. In Psychologie Heute 47. Jg. 12/2020, 64-69.
[288] Giardini, Francesca & Wittek, Rafael (Hrsg.)(2019). The Oxford Handbook of gossip and reputation. New York: Oxford University Press.
[289] Vortrag der Linguistin Carolin Debray (University of Warwick, Universität Heidelberg) im Rahmen der ENIEDA Workshop Serie „Communication in the digital era“ am 25 September 2020 zu ihrem aktuellen Forschungsprojekt über das Lästern mittels Whatsapp bspw. während eines Vortrags.

Hauschild (ebd.: 66) beschreibt, dass aus wissenschaftlicher Perspektive „…Lästern keinesfalls als Randerscheinung unter gehässigen Gemütern mit losem Mundwerk“ gelten kann: „Tagein, tagaus erzählen wir uns Geschichten von anderen. Gute, schlechte, schöne, traurige, alberne und peinliche; Männer wie Frauen, Teenies wie Senioren“ (ebd.). Das soziale Narrativ wird demnach unentwegt gesponnen. Der britische Anthropologe Dunbar (1998[290]) beschreibt Befunde, wonach zwei Drittel aller Unterhaltungen „Gerede über zwischenmenschliche Belange“ betrifft. Der Autor konstatiert, dass ein Gesprächsgebaren, welches so häufig auftritt, eine **sinnvolle Funktion** im sozialen Miteinander erfüllen müsse.

Diese Funktionen scheinen recht vielfältig zu sein: neben dem schon beschriebenen Vertrauensbeweisen, einem gemeinsamen Interesse an Dritten/m sowie geteilte Erfahrungen werden auch Zeitvertreib und Spaß bspw. bei Engelmann et al. (2016[291]) als Motive eruiert. Die Autoren etikettieren entsprechende Narrative als „prosocial gossip“, prosoziales Tratschen. Daneben kann das eigene Weltbild mit dem anderer abgeglichen werden, es können Informationen ausgetauscht werden, und so unterstützen die kleinen Randgespräche darin, **sich in Relation zu anderen zu verorten**. Zu diesem Ergebnis kommt auch Bechtoldt, wie Hausschild (2020: 67) sie zitiert: „Indem ich die Handlungen und Aussagen von Personen in meinem Leben mit anderen bespreche, prüfe ich auch, ob mein eigener Standpunkt valide ist.“ Daneben sei, so die Autorin weiter, Tratsch ein wichtiges Bindemittel, welches den Zusammenhalt stärke und vor Ungemach schütze. „Besteht die Gefahr, dass Regeln einer Gruppe gebrochen werden, ist der Schutz der Gemeinschaft ein starker Antrieb für Gossip“ zitiert Hauschild (ebd.: 67) und weiter: „Wenn jemand schlechte Erfahrungen mit einem Kollegen gemacht hat und dann Anderen am Arbeitsplatz davon berichtet, dann will derjenige die Person meistens nicht diskreditieren, sondern andere Kollegen vor unguten Situationen warnen.“ In der frühkindlichen Forschung finden Engelmann et al. (2016) entsprechendes Verhalten schon bei fünfjährigen Kindern und folgern: „Was schon bei Kleinkindern auftritt, muss besonders wichtig für das soziale Leben sein“ (zitiert in Hauschild 2020: 67).

Ein solcher **Effizienzgedanke** wird durch die Wirtschaftswissenschaftler Fehr und Sutter (2016[292]) bestätigt. In ihrer Studie untersuchen sie, ob Tratsch die Effizienz am Arbeitsplatz beeinflusst. In einem Vertrauensspiel werden durchweg bessere Ergebnisse erzielt, wenn Gossip (Gerüchte, Informationsstückchen, auch Falschinfos) ausgetauscht werden kann. Sie stellen fest: „Nur zu wissen, dass eigene Handlungen von jemandem beobachtet werden und dies weitererzählt werden könnte genügt, dass Menschen sich netter gegenüber anderen verhalten.“ Ihren Befunden nach treibt Menschen dabei die Sorge um das eigene Ansehen an (Gesichtswahrung im Rapportmanagement), sich korrekt zu verhalten. Der Vorteil des Sozialgefüges ist es, dass nicht jeder alles selbst erproben, erfahren, erleiden muss – sozialer Austausch dient auch der wechselseitigen Unterrichtung, zumSchutz und zur Abstimmung untereinander. Hauschild (2020: 68) zitiert nochmals Bechthold: „Es ist extrem wichtig für uns, Informationen über andere zu erhalten, damit wir wissen, wie wir uns der Person gegenüber verhalten sollen“ und schließt (ebd.), dass Klatsch Menschen an-

---

[290] Dunbar, Robin (1998). Klatsch und Tratsch. Wie der Mensch zu Sprache fand. München: Bertelsmann.

[291] Engelmann, Jan; Herrmann, Esther & Tomasello, Michael (2016). Preschoolers affect others' reputations through prosocial gossip. British Journal of Developmental Psychology. Vol 34, Issue 3, 9/2016: 447-460. Zugriff 12 Dez 2020: https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/bjdp.12143

[292] Fehr, Dietmar & Sutter, Matthias (2016). Gossip and the efficiency of interactions. Zugriff 12 Dez 2020: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2731967

schlussfähiger macht. Die Angst vor sozialem Ausschluss hält sie für evolutionsbedingt tief verankert, da früher existenziell bedrohlich (ebd.).

Noch ein weiterer, interessanter Befund über das Arbeiten in **Teams** lässt sich aus den Studien von Bechtholdt ableiten. Hauschild (ebd.) referiert: „Wer von Tratsch betroffen war [und es mitbekam], gab sich zwar kurzzeitig mehr Mühe, war aber langfristig weniger geneigt, wieder mit den anderen zusammenzuarbeiten, selbst wenn deren Aussagen wahr waren.“ Daraus resultiere ihm zufolge, dass Betroffene sich kurz mehr einbringen, um etwas wiedergutzumachen bzw. sich vor anderen positiv zu beweisen, aber „die sozialen Beziehungen zu den anderen im Team leiden unter dem Tratsch“ (ebd.), fand demnach Bechtholdt heraus. Schlecht über andere zu sprechen stellt, wenn die betroffene Person es mitbekommt, demnach ein prominentes Risiko für konstruktive Teamarbeit dar.

Des Weiteren kann es als typisch gelten, dass über **Vorgesetzte** getratscht wird, und zwar in dem Sinne, dass in hierarchischen Abhängigkeitsverhältnissen stets ein erhöhter Bedarf besteht, sich zu vergewissern, was auch andere mitbekommen und wie sie diese Person sehen. Aus psychologischer Perspektive bestehen nicht selten Ressentiments oder auch Idealisierung gegenüber vorgesetzten Personen, einfach weil sie diese Position innehaben. Der Soziologe Sennett (1995[293]) spricht in seinem Buch über Autorität die Herkunft entsprechender Impulse an, die ihm zufolge auf der individuellen biographischen Erfahrungsbildung mit Autoritäten (Eltern, Lehrern etc.) basieren. Der Autor identifiziert Formen einer Ablehnungsbindung, die Gefühle der Angst, Ohnmacht oder Wut im Lichte von Autoritäten aufscheinen lassen: gerade in der Ablehnung einer Autoritätsfigur bleiben Menschen demnach in besonderer Weise an die Person gebunden, denn Ablehnung stellt ein starkes Gefühl dar, welches viel Energien bindet. Gespräche am Rande helfen hier, zu starke Affekte einzudämmen, so dass Individuen mit dieser Neigung im Gruppenkorrektiv Sicherheit und Beruhigung erfahren. Eine zugrunde liegenden Neigung von Menschen, ungute Erfahrungen mit Autoritäten auf gegenwärtige Posititonsinhaber*innen zu projizieren, kann als generelles Problem gelten, mit dem Führungskräfte in ihrem Alltag umzugehen haben. Eine ausgewogene, gut funktionierende Gruppe oder Team kann hier eine moderierende und stützende Funktion einnehmen.

Wenn man Gruppen moderiert, dann kommt es vor, dass man einem roten Faden folgt und jemand einen Einfall hat, der zunächst nicht so ganz zum Verlauf zu passen scheint. Was tut die Person? Sie erzählt es ihrem/ihrer Sitznachbar*in – so entsteht ein **Seitengespräch**. Die psychoanalytisch geschulte Gruppenpädagogin Ruth C. Cohn(1975) rät in ihrem Ansatz der Themenzentrierten Interaktion (TZI), „Seitengespräche in die Runde“ zu holen. Dies hat verschiedene Vorteile: Wer über anderes spricht, verliert den roten Faden des Zuhörens. Je länger dies anhält, desto schwerer wird der Wiederanschluss gelingen. Man verliert also Zuhörer*innen. Und wenn diese sich abgehängt fühlen, werden sie umso mehr ins Nebengespräch verfallen, zu zweit über gänzlich andere Dinge zu sprechen beginnen oder auch über das Geschehen lästern. Insofern ist es für die Personen, die Gruppe sowie das Thema am konstruktivsten, so früh wie möglich den Inhalt des Seitengesprächs auf Zusammenhänge mit dem roten Faden des Geschehens abzugleichen, damit zugleich die Personen wieder anschlussfähig in den Prozess zu re-integrieren, und ggf. einen interessanten neuen Inhaltsaspekt zu entdecken, für den man die vermeintlichen Störenfriede an-

[293] Sennett, Richard (1995). Autorität. Frankfurt am Main: Fischer.

erkennen kann sowie Störungen vom Gruppengefüge abzuwenden (vgl. Meyerhuber 2019[294]: 3-56).

These

Führungskräfte können von Erkenntnissen der Gruppendynamik und -pädagogik profitieren, um mit Seitengesprächen konstruktiv integrierend umzugehen. Der Ansatz der Themenzentrierten Interaktion (TZI) nach Ruth C. Cohn bietet hierzu einen gut nutzbaren Kompass.

Diese **inhaltsbezogene Seite von Nebengesprächen** findet in der Literatur über Gossip und Reputation kaum Erwähnung, aber es wird am o.g. Beispiel deutlich, wie aus der Frustration, sich inhaltlich abgehängt zu finden, leicht Lästern oder das Sprechen über gänzlich andere Dinge resultieren kann. Wenn ihnen der Anschluss an Leitung und Gesamtgruppe verloren geht, suchen sich Menschen also nicht selten wenigstens eine Person, mit der sie Anschluss (Rapport) wahren und sich in Einklang (Zustimmung, Trost, Rückhalt) erleben können. Dies als ein menschliches Bedürfnis der Beziehungspflege zu verstehen erlaubt es, entsprechendes Verhalten einzuordnen im Kanon jener Strategien, die Spencer-Oatey beschreibt. Zudem erleichtert ein solches Verständnis, re-integrierende Angebote zu machen. Hier kommt es vermutlich auf die Rapportorientierung der Gesprächsleitung an, ob Interesse besteht oder die Erosion der Gruppenkohäsion als nicht wichtig abgetan wird.

Nach Auffassung der Verfasserin kommt der **Gruppenkohäsion** gerade unter den Rahmenbedingungen, die das Erkenntnisinteresse dieses Berichts in 2020/21 treiben, in ihrer Schutzfunktion für den Einzelnen und das Sozialgefüge gleichermaßen Bedeutung zu.

Abschließend noch einige Gedanken zur **Zufälligkeit** von formellem und informellem Austausch: *Formelle* Meetings sind oft aufwendig vor- und nachbereitet. Dennoch kann die Verfasserin als langjährige Prozessmoderatorin feststellen, dass der Gesprächsrahmen gleich sein mag, aber was Menschen darin entfalten, ist stets einmalig. Das **Wesen der informellen Kommunikation** ist womöglich vager. Oft „ergibt es sich“ oder man „wartet, bis es sich ergibt“, dass man miteinander über eine bestimmte Sache spricht, es be- oder entsteht ein stimmiger Rapport oder eben nicht. Konstellationen und Narrative haben hier einen noch kreativeren Charakter, es besteht eine Leinwand (eine Gesprächsbühne), doch wie Pinsel (Personen) auf Farbe (Themen) trifft, sich in Bewegung (Gefühlen) und mit Licht (Interesse) mischen, das ist sozusagen eine freikünstlerische Rapport-Momentaufnahme. Insofern bedarf es sicher verfügbarer, jedoch unverplanter Zeiten und Räume als Freiflächen für zwischenmenschlichen Austausch, auch im Videomeeting.

In den Kapiteln 9 und 10 geht es spezifisch um entsprechende Funktionen in Gruppen. Hierin scheinen insbesondere Zusammenhänge zwischen den Themen Rapport und Vertrauen sowie den Folgethemen Gruppendynamik, Macht und Remote Leadership auf.

[294] Meyerhuber, Sylke 2019. Theme-Centered Interaction for Educating Future Leaders Applied Social Psychology for Teaching Academics to Act Socially Sustainably in Organisations. In Sylke Meyerhuber, Helmut Reiser & Matthias Scharer (Hrsg.), Theme-centered Interaction in Higher Education. London, New York: Springer Nature, 3-56.

1.7 Zwischenfazit

Welche Schlüsse können aus dem Kapitel zum Rapportmanagement zusammengetragen werden? Hier einige Stichworte:

1. **Rapport** bezeichnet eine Form harmonischer Beziehungen, zwischenmenschliche Verbindung, die leicht und lebendig sind.
2. **Rapportmanagement** bezeichnet die Art und Weisen, in denen Menschen Rapport ermöglichen (be- oder verhindern.
3. Ansehen, soziale Rechte und Verpflichtungen sowie interaktionale Ziele sind die **drei Bereiche**, aus denen Rapport sich speist.
4. Jeder dieser drei Bereiche wiederum setzt sich aus diversen **weiteren Einflussgrößen** zusammen. Des Weiteren finden sich Strategien, welche kontextuell, situativ, interaktionell und individuell geprägt sind.
5. **Vier Typen der Rapportorientierung** lassen sich unterscheiden und prägen das Kommunikationsklima; sie können als Grundorientierung sowie auch situationsspezifisch in Anschlag gebracht werden.
6. **Kontextvariablen** sowie soziopragmatische Prinzipien tragen ebenso zum Rapport und den Strategien im Rapportmanagement bei.
7. **Seitengespräche** sowie Tratsch können als menschliches Bedürfnis verstanden und in ihren Ausprägungen differenziert werden.
8. Im Videomeeting gibt es kaum einmal Seitengespräche, alles ist öffentlich. Für eine verstärkende und erhaltende Rapportorientierung ist der Gesprächsführung anzuraten, offene Diskussionen und **Kleingruppen** (Breakout-Room) mit Zeit genug zur Entfaltung des Diskurses einzuräumen.
9. Feste **Zeitpunkte für informelle** Gespräche, bspw.
   ⇨ Einrichtung einer „digitaler Cafeteria“ vor und nach offiziellen Videomeetings, wo es um informelles geht (wie geht es …);
   ⇨ Täglich oder 3x pro Woche um 10.15h jeweils 15 Minuten Videomeeting zum Kaffeetrinken in der „virtuellen Kaffeeküche“;
   ⇨Jeden Freitag ab 14.30h ein offenes Treffen zum Austausch, wie es den Beteiligten geht, was ihnen durch den Kopf geht, usw.
   Entsprechende Formate können sehr wohl im Team entwickelt und von Führung bestärkt werden.
10. Mit dem kommunikationstheoretischen Modell nach Schulz von Thun sowie dem gruppenbedürfnis-bezogenen Ansatz nach Cohn (TZI) wurde auf **praxisnahe Werkzeuge** für sozial nachhaltiges Rapportmanagement verwiesen. Deren sinnvolle Anwendung ist allerdings nur in Verbindung mit einer entsprechenden **Haltung** denkbar, auch in Videomeetings.

---

2 Didaktische Umsetzung in einem Workshop zum Rapportmanagement

Chiara Dernedde & Sylke Meyerhuber

Im Folgenden wird dargestellt, wie das Thema „Rapportmanagement in Onlinekommunikation und -kooperation“ in einem Workshop bearbeitbar gemacht werden kann und welche Ergebnisse dies zeigt.

Zuallererst werden der Begriff Rapport und das dazugehörige Konzept nach Helen Spencer-Oatey (2008) vorgestellt. Im Weiteren wird der Begriff Rapportmanagement beschrieben und es wird spezifisch auf den Schwerpunkt der Rapport-Orientierungen eingegangen. Angrenzend dazu folgt eine Gruppenarbeitsphase zu dem Thema „Wie prägen Führung und Gruppenmitglieder das Rapportklima in Videomeetings?“ Dies ist eine Thematik, die gerade in der Corona-Pandemie und der fast ausschließlichen Onlinelehre an Universitäten sehr aktuell ist und Teilnehmende konkret betrifft.

2.1 Workshopkonzept Ablauf

So sieht die Feinplanung dieses Workshopteils im Überblick aus:

16.15h	**Rapportmanagement** in der Online-Kommunikation und -kooperation Was verstehst Du unter Rapport? - Sammlung am Chart
16.20	**Rapportmanagement Theorie** nach Spencer-Oatey 2008 Input entlang des Modells auf 5 Folien
16.35	AG-Phase: Wie prägen Führung & Gruppenmitglieder mit ihrem Rapportmanagement-Stil das soziale Klima? Einführung in die Aufgabe, Gruppenfindung, Material
17.00	**Wie prägt der Rapportmanagement-Stil das soziale Klima?** **Präsentationen aus 4 AGs:** 4 x 5 Min, sofern reichhaltiger, 10 Min mehr & Abschließendes schriftlich anbieten
17.20 -17.30	**Abschließende Überlegungen** sofern es passt, sonst in übergreifenden Austausch
19.10	**Übergreifender** Austausch zu Rapport und Vertrauen 15 Min. In der Zusammenschau der beiden Themen im heutigen Setting

2.2 Begriffsbestimmung Rapport

Als Einstieg in das Thema Rapport und zum Aufgreifen der im Vorfeld gelesenen Literatur wird nach kurzer Einführung, die die Gedanken anregen sowie nach Verweis auf einen vorab zu lesenden Text folgende Leitfrage angeboten: *„Was verstehst DU unter Rapport?“*

Assoziationen der Teilnehmenden werden für alle sichtbar in der Präsentation mitgeschrieben.

Stichworte aus der Diskussion im Plenum

- Als Rapport wird eine gute Beziehung zueinander verstanden
- Rapport ist nicht immer und nicht automatisch vorhanden
- Rapport bedeutet, sich aufeinander ein- und abstimmen
- Selbst Smalltalk trägt zum Rapport bei, man kommt in Kontakt und teilt etwas, dem man zustimmen kann (verbindend)
- Rapport beinhaltet, Aufmerksamkeit füreinander zu zeigen und sich aufeinander zu beziehen

- Fortsetzung -

- Beziehungsfähigkeit zeigt sich im Rapport; diese wird ab der frühen Kindheit erlernt (ein Beispiel wird erzählt, das zeigt: teilweise leider auch nicht, mit traurigen Folgen)

Zum Ende des Austauschs wird diese Definition vorgestellt:

Definition

„Rapport is … the relative harmony and smoothness of relations between people“, so Spencer-Oatey 2005: 96

Rapport setzt sich zusammen aus vielen Aspekten, von denen sich einige in der Warm-Up-Diskussion genannt finden. Der Begriff des Rapports beschreibt eine als positiv erlebte Beziehungsqualität. Er thematisiert somit, wie eine als ausgewogen und angenehm erlebte zwischenmenschliche Verbindung oder Beziehung entsteht, in der harmonisch kommuniziert und sich kooperativ verhalten wird.

2.3 Rapportmanagement Theory by Helen Spencer-Oatey 2008

Die Rapportmanagement-Theorie nach Spencer-Oatey, wie sie im Theorieteil erläutert findet, wird in der Power-Point Präsentation zum besseren Verständnis graphisch dargestellt und mit Beispielen aus der eigenen Arbeit verlebendigt.

Nach Spencer-Oatey gibt es drei Hauptfaktoren, die Rapport beeinflussen. Dies sind *Soziale Rechte und Pflichten im Sinne von Verhaltenserwartungen*, *Sensibilitäten bezogen auf das Ansehen* sowie *Ziele der Interaktion*. Eine Balance dieser Faktoren wird von Menschen angestrebt und bei Gelingen als guter bzw. produktiver Rapport erlebt. Im Einzelnen werden diese drei Hauptfaktoren mit ihren Unterpunkten den Teilnehmenden visualisiert und erläutert.

2.3.1 Grundlagen Verhaltenserwartungen (soziale Rechte und Pflichten)

Verhaltenserwartungen sind von Menschen entwickelte Vorstellungen, die aus typischen Verhaltensmustern/Kontexten Erwartungen resultieren. Verhaltenserwartungen beinhalten nach Spencer-Oatey vier Grundlagen:

1. Vertraglich/legale Vereinbarungen und Regelungen
   - dazu zählen gesetzliche oder vertragliche Anforderungen
2. Rollenspezifika und Positionen
   - dazu zählen rollenbezogene zugeschriebene Attribute, die explizit und implizit sein können
3. Interaktionale Prinzipien: Gerechtigkeit & Zugehörigkeit
   - Gerechtigkeit bedeutet für Menschen, dass sie ein Recht haben auf persönliche Berücksichtigung und fairen Umgang
   - Zugehörigkeit bedeutet für Menschen, dass sie ein Recht auf soziales Engagement mit anderen haben, entsprechend der individuellen Beziehungen zueinander
4. Verhaltenskonventionen
   - dazu zählen normative Verhaltensweisen und Konventionen, die willkürlich oder strukturell vorgegeben sind, sowie Protokolle und rituelle Verhaltensweisen

Schlussfolgerung

Alle vier Grundprinzipien sind miteinander verbunden und bilden eine individuelle Verhaltens- und Bewertungsgrundlage für (Un-)Höflichkeit. Bspw. wird der Rapport empfindlich gestört, wenn die Erwartungen an Verhaltenskonventionen in einer spezifischen Situation divergieren, man ist voneinander irritiert.

Wenn Verhaltenserwartungen gerade in Bezug auf die Sozialität nicht erfüllt werden, können zwischenmenschliche Beziehungen Schaden nehmen. Dies ist z.B. der Fall, wenn eine der vier genannten Grundlagen von Verhaltenserwartungen vernachlässigt oder gar nicht beachtet wird oder die Gesprächspartner unterschiedlicher Auffassung bezüglich geltender Rechte und Pflichten gegenüber ihren Mitmenschen sind.

2.3.2 Grundlagen der Sensibilitäten bezogen auf das Ansehen

Face wird ins Deutsche mit dem sozialen Ansehen übersetzt und beschreibt das subjektive Gefühl von Wert, Würde und Identität. Zudem wird es mit Themen wie Respekt, Ruf, Ehre, Ansehen und Kompetenz verbunden. Sensibilitäten bezogen auf das Ansehen beinhalten nach Spencer-Oatey fünf Grundlagen:

1. Physische und psychische Eigenschaften
   - z.B. blonde Haare, schüchtern
2. Hab und Gut
   - seinen Besitz, z.B. das Auto (was wiederum mit Ansehen und Ruf verbunden werden kann) oder assoziativer Besitz (Reputation)
3. Fähigkeiten und Fertigkeiten
   - z.B. zweisprachig, Klavier spielen
4. Soziales Verhalten
   - großzügig sein oder unhöflich sein (kann immer zwei Seiten beinhalten)
5. Verbales Verhalten
   - Anfragen, Vorschläge unterbreiten

   forsch/direkt oder indirekt sein (kann ebenfalls immer zwei Seiten beinhalten)

Schlussfolgerungen

Sensibilitäten des Ansehens sind immer vorhanden, wenn auch teilweise unbewusst. Die fünf Grundlagen sind insofern als Selbst-Aspekte zu verstehen, die dem Individuum helfen, Informationen über sich selbst zu organisieren und zu verarbeiten. Es handelt sich laut Spencer-Oatey um Aspekte, die in Verbindung zur Identität stehen, die ja ein in Sozialität geformtes Konstrukt darstellt.

Erläutert wird im Plenum: Für Spencer-Oatey ist Face respektive Ansehen ein universelles Phänomen menschlichen Miteinanders in allen Kulturen, wobei sie das Selbst als Individuum (individuelle Identität), als Gruppenmitglied (gruppenbezogene Identität) und in Relation zu Anderen (relationale Identität) sieht (vgl. Theorieteil). Das Ansehen betreffende Attribute können demnach stets auf mich als einzelne*n, als Teil einer Gruppe oder relational zu anderen gesehen werden.

Hinsichtlich einiger Selbstaspekte reagieren Menschen empfindlicher als bei anderen. Gerade wenn diese Selbstempfindlichkeiten in Frage gestellt oder gar untergraben werden, kann dies das Ansehen schmälern. Menschen mögen es, für ihre positiven Attribute wahrgenommen zu werden. Eine Schmälerung des Ansehens kann entsprechend auch vorkommen, wenn negative Attribute (die jede Person auch hat) von anderen hervorgehoben werden.

2.3.3 Grundlagen/Ziele der Interaktion

Menschen verfolgen oftmals Ziele, wenn sie miteinander interagieren. Diese können sowohl beziehungsorientiert als auch sachbezogen sein. Die zwei Grundlagen nach Spencer-Oatey werden am Schaubild erläutert:

1. Beziehungsbezogen
   - Das Handeln ist v.a. auf eine gute Beziehung ausgerichtet.
2. Aufgabenbezogen/Sachbezogen
   - Das Handeln ist v.a. ergebnisorientiert ausgerichtet.

Schlussfolgerung

Die Verfolgung von Zielen in einer Interaktion wird laut Spencer-Oatey am besten durch ein balanciertes Verhalten von sach- und beziehungsbezogenen Elementen erlangt. Wenn die Kommunikationstypen einseitig genutzt werden oder das Interaktionsziel nicht erreicht wird, wird dies von Anderen meistens negativ bewertet.

Gerade das Interaktionsziel selbst kann laut Spencer-Oatey kulturell stark variieren. So gilt es z.B. in einigen Kulturen als unhöflich und rüde, direkt zum eigentlichen Thema zu kommen, während es bspw. in Deutschland eher als Zeichen eines ehrlichen Umgangs gewertet wird.

Die „richtige“ Mischung hängt außerdem noch von der Rolle ab, aus der heraus jemand handelt, zudem vom Kontext, in dem geredet wird, welchen kulturellen Hintergrund die Gesprächspartner*innen haben und welche persönlichen Eigenschaften fördernd/hindernd im Gespräch mitwirken.

2.4 Orientierungen im Rapportmanagement

Nach Klärung theoretischer Grundlagen des Rapports geht es im Workshop weiter zur Frage der konkreten Handhabung, dies wird Rapportmanagement genannt. Hierzu zunächst die Definition nach Spencer-Oatey:

Definition

Rapportmanagement is “… the management (or mismanagement) of relations between people”, Spencer-Oatey 2005: 96.

Rapportmanagement wird auf Deutsch als das Management resp. Missmanagement in zwischenmenschlichen Beziehungen verstanden. Das Rapportmanagement bedingt mehrere Aspekte, einer davon ist die Orientierung. Wir haben uns diesen Punkt für den Workshop herausgesucht, da er für eine Gruppenarbeitsphase geeignet scheint, die im Anschluss folgt.

Hier die im Input mit Visualisierung angebotenen Grundlagen:

Rapportorientierung in vier Ausrichtungen

1. Orientierung zum verstärkenden/verbessernden Rapport
Die harmonische Beziehung zwischen den Gesprächspartnern soll gestärkt oder verbessert werden. Dies soll eine positive Weiterentwicklung des Rapports hervorbringen.

2. Orientierung zur Aufrechterhaltung des Rapports
Eine bestehende, harmonische Beziehung soll aufrechterhalten oder geschützt werden. Dies könnte bspw. umgesetzt werden durch strukturell angelegte Ankerpunkte, bspw. ein wöchentliches Meeting zur Standpunktbesprechung, oder im Miteinander durch Eingehen auf das Gegenüber.

3. Vernachlässigung der Rapportorientierung
Es besteht eine mangelnde Sorge oder Interesse an der Qualität der Beziehung. Dies könnte daran liegen, dass der Fokus zu sehr auf einem Sachinhalt liegt oder daran, dass kein Interesse am anderen besteht.

4. Herausforderung der Rapportorientierung
Die harmonische Beziehung wird in Frage gestellt oder beeinträchtigt.
Dabei handelt es sich um ein Sabotieren des Rapports, bspw. durch absichtliches Herbeiführen eines Streits[295].

Rapportmanagement kann nach Spencer-Oatey nicht nur positives, sondern auch negatives und neutrales Verhalten sein, eben alles Verhalten, das sich auf den Rapport auswirkt (positiv oder negativ). Während der Interaktion beurteilen die Interaktionspartner*innen bewusst oder unbewusst, ob das Verhältnis verbessert, aufrechterhalten, vernachlässigt oder beschädigt wurde. Entsprechende Einschätzungen beruhen zu einem Teil auf den zuvor genannten Verhaltenserwartungen, Sensibilitäten bezogen auf das Ansehen und den Interaktionszielen.

2.5 Gruppenarbeitsphase zum Rapportmanagement

Wie funktioniert Rapport in Videomeetings? Zur Analyse dieser Frage beginnt nach der inhaltlichen Einführung der vier Rapportorientierungen eine Gruppenarbeitsphase entlang der folgenden Leitfrage:

Leitfrage

Wie prägen Führung und Gruppenmitglieder das Rapportklima in der Kommunikation und Kooperation via Videomeetings?

Zu dieser Leitfrage soll sich die Gruppe in vier Teams bzw. nach den vier Orientierungen aufteilen. Die Zuordnung ist freiwillig, aber möglichst anhand der eigenen Erfahrungen im Bezug zu den 1)verstärkenden, 2)erhaltenden, 3)vernachlässigenden und 4)herausfordernden Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder und der Führung in Videomeetings. Für die Erarbeitung mit schriftlichem Nachweis haben die Gruppen 15 min Zeit. Zur Orientierung bekommen die Gruppen ein Handout reingereicht mit den wichtigsten Eckpunkten zu Rapport und Rapportmanagement bzw. den Orientierungen.

[295] Vgl. Hierzu im Kapitel 11 Macht das Unterthema „Trolling“.

Ergebnisse der AG 1: Haltung Rapport „stärkend“

- Das gemeinsame Seminar ist ein Beispiel für bewusst Rapport stärkende Praktiken.
- Es verbessert den Rapport, wenn alle beteiligt sind, d.h. die Führungsrolle wechselt und nicht nur die Dozentin vorträgt.
- Nach Befindlichkeiten zu fragen und auch darauf einzugehen stärkt den Rapport, also die guten Beziehungen miteinander.
- Wichtig ist einander zu sehen, wahrzunehmen und Dinge von Interesse und Wichtigkeit anzusprechen.
- Was ebenfalls verstärkend wirkt ist, wenn eigene Erfahrungen geteilt werden, dadurch kann man einander kennen lernen.
- Außerdem sollten Aufgaben so gestellt sein, dass alle sich dazu verhalten und konstruktiv mitwirken können.
- Wichtig ist, sich Zeit für- und miteinander zu nehmen.
- Die Möglichkeit des ‚Digitalen Cafés‘ sowie dieses vor und nach dem Seminar offen zu lassen stellt ein gutes Angebot dar, um persönlicher miteinander ins Gespräch zu kommen.

Ergebnisse der AG 2: Haltung Rapport „erhaltend“

- Zum erhaltenden Rapport trägt bei, bspw. vor dem Meeting sowie am Rande von Kleingruppen und Pausen informell miteinander zu sprechen.
- Als Führungsperson nach dem Befinden zu fragen ist unterstützend.
- Auch untereinander Interesse zu zeigen, sich zu zuwenden und mitzumachen wirkt auf den Rapport erhalten.
- Sensibel gegenüber anderen Personen und Bedürfnissen sein unterstützt, den Rapport aufrecht zu erhalten.
- Das Angebot eines ‚Digitale Cafés‘ trägt zum erhaltenden Rapport bei, da es verlässliche Zeiten und Raum für informellen Austausch bietet.
- Auch, einen Raum für Beschwerden und Kritik zu haben ist Rapport erhaltend, sofern auch darauf eingegangen wird.

Ergebnisse der AG 3: Haltung Rapport „vernachlässigend“

- In Jugendgruppen zeigen sich Menschen oft gleichgültig dem anderen gegenüber und es gibt keinen, der es anders nahelegt.
- Mobbing, das nicht unterbunden wird, stellte eine Vernachlässigung guten Rapports dar, es scheint egal zu sein.
- Wenn die Arbeit im Vordergrund steht, kann das Sozialleben hinten runter fallen, Beziehungen werden auch so vernachlässigt.
- Vernachlässigend ist auch, keine Anerkennung auf der Arbeit zu erhalten.
- Eine Vernachlässigung des Rapport besteht ebenfalls, wenn das Gendern fehlt bzw., wenn sich über eine alle einbeziehende Ansprache keine Gedanken gemacht wird.
- Rapport vernachlässigend kann wirken, wenn Fähigkeiten und Fertigkeiten nicht anerkannt werden, wenn z.B. nach einem Vortrag nicht geklatscht bzw. Zustimmung gezeigt wird.
- Wenn sich gleichgültig verhalten wird, bspw. durch zu spät kommen, unmotiviert sein, dann kann dies negative Auswirkungen auf die Gruppe haben und auch für die Führungsperson problematisch werden.

Ergebnisse der AG 4: Haltung Rapport „herausfordernd“
Das Gespräch kann zerstört werden durch

- sich wegdrehen, die eigene Kamera ausschalten, weggehen, zu lange in den Pausen verbleiben, aber auch
- Anschreien, (Aus)Lachen, Schweigen und einsilbig sein.
- Wenn statt einem wöchentlichen Seminar Videos hochgeladen werden und eine Klausur am Ende stattfindet, illustriert dies klar mangelndes Interesse am Austausch mit Studierenden, es gibt keine Beziehung.
- Rapport schädigend ist, wenn alle Macht beim Dozenten*in liegt und diese*r festlegt, dass nicht untereinander gesprochen werden soll.
- Sehr ablenkende oder für den Arbeitskontext unpassende Dinge im Hintergrund von Videogesprächspartner*innen können ebenfalls den Rapport herausfordern, provozieren.
- Provozierendes Verhalten.

Weiterführende Diskussion im Plenum

- Alle Gruppen konnten etwas mit ihrem Thema anfangen und sie kamen auf viele Beispiele, die sehr verhaltensorientiert waren.
- Als positiv heben Workshopteilnehmende hervor, dass die Auseinandersetzung mit dem Rapport ihnen verdeutlicht hat, was Rapport ist, wo er überall zu finden ist und was passiert, wenn nicht hinreichend auf die Beziehungsseite einer Interaktion geachtet wird.
- Der zweiten Kleingruppe fiel die Abgrenzung zum Inhalt der ersten Gruppe etwas schwerer, die ähnlichen Ergebnisse sind aber durchaus abgrenzbar und verweisen auf in praxi nur graduelle Unterschiede.
- Viele Teilnehmende betonen ihre Erfahrung, wonach auch universitäre Lehre Online stark variiert und die Qualität des Rapport dabei für sie ein sehr wichtiges Element für die Güte eines Seminars darstellt
- In Seminaren fällt auf: bei gutem Rapport ist man motivierter, es bleibt mehr im Gedächtnis, man blüht auf im Kontakt mit anderen und daran, sich kompetent zu erleben.
- Wenn Seminare so gestaltet sind, dass die Beiträge von Studierenden und Kleingruppen sinnvoll = wertvoll sind für das Ganze, dann sind sie viel befriedigender = alle sind in gutem Rapport heißt auch, voneinander menschlich und inhaltlich zu profitieren.

2.6 Gedanken aus der übergreifenden Diskussion zum Rapport(management) in Videomeetings

Übergreifend diskutieren Teilnehmende am Ende ihre Transfergedanken für die Forschungsfrage und ziehen Folgerungen für die Kommunikation und Kooperation via Videomeetings. Hier Stichworte aus dem Gedankenaustausch.

- Bedingt Rapport Vertrauen, oder umgekehrt? Missmanagement des Rapports kann Vertrauen beschädigen, und umgekehrt, die Themen haben enge Bezüge und werden in digitaler Kommunikation wirksam.
- Beziehungs- und Sachinhalte in einer guten Balance einzubringen sollte auch als guter Rat im Videomeeting gelten können, um Beziehungen im Sinne eines guten Rapportmanagements zu pflegen.
- Rapport- resp. Beziehungspflege erfolgt viel auch über informelle Gespräche, für das Videosetting fragt sich: wie kann man informellen Austausch aktiv herbeiführen, geht das?

- Es gibt keine Beiläufigkeit im Videomeeting, ein Nebengespräch zu erzeugen ist schwerer, die strukturell-digitale Barriere für diesen Aspekt zwischenmenschlichen Austauschs muss kreativ gelöst werden!
- Ist die „Zielgerichtetheit“ in Videosettings ein Beziehungszerstörer? Es scheint zumindest Vorsicht geboten! Achtsamer Umgang mit entsprechenden Aspekten benötigt Aufmerksamkeit, Zeit einzuräumen, umsetzbare Formen zu finden und zu optimieren, ggf. differenziert nach Situation und Gruppe.

Diskussionsanreize zum Weiterdenken
Angebote der Workshopleitung

Das Thema **Rollen** ist ein vielseitiger Faktor. Bei den Teilnehmenden sind meistens die Rollen des Dozenten/Studierenden oder des/der Arbeitgeber*in/Arbeitnehmer*in im Vordergrund. Wichtig ist zu bedenken, dass dadurch bestimmte rollenspezifische Rechte und Pflichten explizit und implizit bestehen, die erfüllt werden müssen. Wenn dies nicht geschieht, kann Verdruss aufkommen.

Distanz bzw. Nähe hängen mit den Variablen der Kontakthäufigkeit, Dauer der Bekanntschaft sowie der Vertrautheit zusammen. Dies wurde ganz klar in der Gruppenarbeitsphase erkennbar. Ein gewisses Maß an Vertrautheit ist essentiell für den Rapport und auch generell gewünscht.

Macht oder Ohnmacht werden in der Ergebnissicherung der Gruppenarbeitsphase mehrfach thematisiert. Im Folgenden wird dies am Beispiel Dozent*in – Studierende*r veranschaulicht. Nach Spencer-Oatey gibt es verschiedene Arten von Macht. Zum einen gibt es die Belohnungsmacht. Der/die Dozent*in hat die Kontrolle, über Noten zu entscheiden. Bei der Zwangsmacht hat der/die Dozent*in die Kontrolle zu entscheiden, was für eine Leistungserbringung zu tun ist. Die Expertenmacht bedingt für der/die Dozent*in auch, dass er/sie die Fachkenntnisse hat, die der/die Studierende braucht, um z.B. eine gute Seminarleistung abzulegen. Der/die Dozent*in hat außerdem die legitime Macht, indem er/sie vorschreiben darf, wie in ihrem Seminar gearbeitet wird (hier bspw.: dass die Kameras angemacht werden müssen als Voraussetzung der Teilnahme). Studierende haben die Macht, Termine nicht einzuhalten, zu spät oder gar nicht zu kommen, etc. Macht ist stets beidseitig.

Rapport schwächende Verhaltensweisen in Onlineformaten sind vielfältig auffindbar. Generell gilt, wenn Menschen unsere Ziele behindern oder bedrohen, nimmt der Rapport ggf. Schaden, der dann nur schwer wiederherzustellen oder auch unwiederbringlich ist. Wenn Menschen unserer Meinung nach, aufgrund der Rollenspezifika oder durch einen Vertrag, daran gebunden sind, eine Handlung durchzuführen und diese Personen dies nicht tut, fühlen wir uns frustriert und in Erwartungen bedroht. Dies ist der Fall, weil Menschen eine gewisse Erwartung, Abhängigkeit und Verantwortung besonders gegenüber Rechten und Pflichten verspüren.

Alle von Spencer-Oatey angeführten Hauptfaktoren für Rapport(management) unterliegen subjektiven und auch **kulturellen Einflüssen**, interkulturell gelten bspw. unterschiedliche Höflichkeitsmaxime.

Folgerung aus dem Workshop

Insgesamt kann aus linguistischer Perspektive gefolgert werden, dass, wenn Menschen sich in irgendeiner Weise in einem der drei Hauptfaktoren guten Rapports diskreditiert finden, dies dem Rapport schadet.

Produktiven Rapport zu gestalten kann eine Mammutaufgabe werden, wenn man an überwiegend digital vermittelte Kommunikation und Kooperation denkt, wie hier am Beispiel des Videomeetings diskutiert. Sie lohnt sich jedoch, verfolgt man das Ziel der Gestaltung eines sozial nachhaltigen, langfristig gesund erhaltenden Arbeitskontextes.

---

3 Übergreifendes Fazit aus Theorie und Workshop zum Rapportmanagement in Videomeetings für sozial nachhaltiges Handeln in Organisationen

Abschließend stellen wir übergreifende Schlussfolgerungen zusammen, die sich in Zusammenschau der wissenschaftlich-theoretischen, empirischen sowie alltagstheoretischen Anschauungen für ein Rapportmanagement bei anhaltendem Homeoffice sowie Kommunikation und Kooperation mittels Videomeetings ergeben haben. Was kann für ein sozial nachhaltiges Handeln in Organisationen besonders hervorgehoben werden?

1. Rapportmanagement ist **Beziehungsmanagement** und wird auch in Beziehungen, die mittels digitaler Kontakte unterhalten werden, notwendig. Sich seiner Wichtigkeit im sozialen Miteinander sowie der Möglichkeiten, Rapport zu pflegen (oder in Desinteresse zum Erliegen zu bringen) bewusst zu werden halten die Verfasserinnen für sinnvoll.
2. Als Arbeitgeber*in in die **Schulung** sowie ggf. in das **Coaching** von Führungskräften zu investieren, um sie in die Lage zu versetzen, auch in digital gestützter Kommunikation und Kooperation mit Beschäftigten sowie ggf. auch Kooperationspartner*innen in „gutem Rapport“ zu stehen, erscheint vernünftig.
3. Die Psychotherapeutenkammer macht in ihrer Einschätzung zu „Coronapandemie und psychischer Gesundheit“ (2020[296]: 4) klar: „Kontakt und Nähe bleiben eine wesentliche Ressource, auch große Belastungen zu ertragen.“ Gutes Rapportmanagement in digitalen Medien wird entsprechend auch für die **Gesundheit** Beschäftigter wichtiger.
4. Rapport, d. h. das Erleben einer qualitativ positiven Beziehung, ist auch Voraussetzung für Vertrauen, welches in der digital vermittelten Kommunikation schwerer aufzubauen ist. Hilfreich ist hier, **Räume für informellen Austausch** zu schaffen, Nebengespräche im Chatverlauf zu ermöglichen sowie eine offene und wertschätzende Atmosphäre sicherzustellen.
5. Mit dem **Vier-Ohren-Modell** der Kommunikation nach Schulz von Thun sowie dem Ansatz der **Themenzentrierten Interaktion** nach Cohn für lebendige und vertrauensvolle Gesprächs- und Gruppenentwicklung wurden Werkzeuge angesprochen, deren Anwendung im Videosetting auf Basis einer humanistischen

[296] Bundespsychotherapeutenkammer (2020). Corona-Pandemie und psychische Gesundheit. BPtK-Hintergrund zur Forschungslage. Berlin. Zugriff 28 Dez 2020: https://www.bptk.de/wp-content/uploads/2020/08/2020-08-17_BPtK-Hintergrund_Corona-Pandemie-und-psychische-Erkrankungen.pdf

Grundhaltung gelingen kann, die für sozial nachhaltiges Handeln in virtuellen Räumen fruchtbar gemacht werden können.

Workshopteilnehmer*innen befanden das Thema Rapportmanagement für sehr wichtig. Nach der **Sensibilisierung** für das digital vermittelte Alltagsgeschehen schätzen sie es als fahrlässig ein, seine Bedeutung zu unterschätzen.

Referenzen

Andersen, Peter, A.; Hecht, M. L.; Hoobler, G. D. & Smallwood, M. (2002[297]). Non-verbal communication across cultures. In William B. Gudykunst & Bella Mody (Eds), Handbook of International and Intercultural Communication.

Arundale, Robert B. (2006). Face as relational and interactional: a communication framework for research on face, facework, and politeness. Journal of Politeness Research 2 (2), 193-216.

Arundale, Robert B. (2010). Constituting face in conversation: face, facework, and interactional achievement. Journal of Pragmatics 42, 2078-2105.

Bernstein, Basil (1971). Soziale Struktur, Sozialisation und Sprachverhalten. Aufsätze 1958–1970. Amsterdam: Contact-Press.

Brown, Penelope & Levison, Stephen (1987). Politeness: Some Universals in Language Usage. Cambridge: Cambridge University Press. Originally published as 'Universals in language usage: politeness phenomenon', in E. Goody (Ed.) (1978) Questions and Politeness: Strategies in Social Interaction. New York: Cambridge University Press.

Bundespsychotherapeutenkammer (2020). Corona-Pandemie und psychische Gesundheit. BPtK-Hintergrund zur Forschungslage. Berlin. Zugriff 28 Dez 2020: https://www.bptk.de/wp-content/uploads/2020/08/2020-08-17_BPtK-Hintergrund_Corona-Pandemie-und-psychische-Erkrankungen.pdf

Cohn, Ruth C. (1975). Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Stuttgart: Klett-Cotta.

Drössler, Stephanie; Steputat, Anne; Schubert, Melanie; Euler, Ulrike & Seidler, Andreas (2016). BAuA-Report Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: soziale Beziehungen. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin, 125 Seiten. Zugriff 2 Sept 2020: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-2b.html

Dunbar, Robin (1998). Klatsch und Tratsch. Wie der Mensch zu Sprache fand. München: Bertelsmann.

Engelmann, Jan; Herrmann, Esther & Tomasello, Michael (2016). Preschoolers affect others' reputations through prosocial gossip. British Journal of Developmental Psychology. Vol 34, Issue 3, 9/2016: 447-460. Zugriff 12 Dez 2020: https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/bjdp.12143

[297] Die Verfasserinnen: Vollständige Vornamen der Co-Autoren in Andersen et al. 2002 leider nicht ermittelbar.

Fehr, Dietmar & Sutter, Matthias (2016). Gossip and the efficiency of interactions. Zugriff 12 Dez 2020: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2731967

Fischer, Gottfried & Riedesser, Peter (2009). Mobbing. Kapitel 13 in Lehrbuch der Psychotraumatologie. 4. Erweiterte Auflage. Basel: Ernst Reinhardt Verlag, 371-364.

Fischer, Gottfried & Riedesser, Peter (2009). Seelische und körperliche Verletzungen: Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Kapitel 1.2 in Lehrbuch der Psychotraumatologie. 4. Erweiterte Auflage. Basel: Ernst Reinhardt Verlag, 24-32.

Fraser, Bruce (1990). Perspectives on politeness. Journal of Pragmatics, 14(2): 219-36. Zugriff 6 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/222851598_Perspectives_on_Politeness

Garcés-Conejos Blitvich, Pilar (2013). Introduction: Face identity and im/politeness Looking backward moving forward: From Goffman to practice theory. Journal of Politeness Research, 9(1), 1-33.

Giardini, Francesca & Wittek, Rafael (Hrsg.)(2019). The Oxford Handbook of gossip and reputation. New York: Oxford University Press

Gilbert, Eric (2012). Phrases that signal workplace hierarchy. CSCW'12, February 11-15, 2012, Seattle, Washington, USA. Zugriff 8 Dez 2020: http://comp.social.gatech.edu/papers/cscw12.hierarchy.gilbert.pdf

Goffmann, Erving (1967). Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behavior. New York: Pantheon Books.

Grainger; Karen & Mills, Sara (2016). Directness and indirectness across cultures. Springer.

Gremler, Dwayne D. & Gwinner, Kevin P. (2000). Customer-Employee Rapport in Service Relationships. Journal of Service Research. Zugriff 7 Dez 2020: http://jsr.sagepub.com

Halliday, Michael A. K. (1978). Language as Social Semiotic: The Social Interpretation of Language and Meaning. London: Edward Arnold.

Haugh, Michael (2007). The discursive challenge to politeness research: An interactional alternative. Journal of Politeness Research. Language, Behaviour, Culture, 3(2), 295-317. Zugriff 6 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/29464528_The_Discursive_Challenge_to_Politeness_Research_An_Interactional_Alternative

Hauschild, Jana (2020). Reden ist Kleister. In Psychologie Heute 47. Jg. 12/2020, 64-69.

House, Juliane (2003). Misunderstanding in intercultural university encounters. In Juliane House, Gabriele Kasper and Steven Ross (Eds.), Misunderstanding in Social Life. Discourse Approaches to Problematic Talk. London: Longman, 22-56.

Lakoff, R. (1989). The limits of politeness: therapeutic and courtroom discourse. Multilingua, 8(2/3): 101-129.

Leech, Goffrey N. (1983). Principles of Pragmatics. London: Longman.

Leech, Goffrey N. (2007). Politeness: is there an East-West divide. Journal of Politeness Research: Language, Behaviour, Culture, 3(2): 167-206.

Locher, Miriam A. (2006). Polite behavior within relational work: The discursive approach to politeness. Multilingua, 25: 249-67.

Locher, Miriam A. & Watts, Richard J. (2005). Politeness theory and relational work. Journal of Politeness Research 1(1), 9-33.

Matsumoto, Yushiko (1988). Reexamination of the universality of face: Politeness phenomena in Japanese. Journal of Pragmatics, Vol. 12, Issue 4, 8/1988:403-426. Zugriff 8 Dez 2020: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0378216688900033

McGregor, Donald (1960). The human side of enterprise. New York: McGran & Hill Book Company.

Meyerhuber, Sylke (2019). Theme-centered Interaction for educating future leaders. Applied social psychology for teaching academics to act socially sustainably in organisations. In Sylke Meyerhuber, Helmut Reiser, Matthias Scharer (Hrsg.), Theme-centered Interaction in higher education. London, New York: Springer Nature, 3-56.

Myrick, Hellen L. (1928). The Non-Verbal Elements in the Interview. Social Forces, Vol. 6, Issue 4, June 1928, 561-54. Zugriff 7 Dez 2020: https://www.jstor.org/stable/3004335?origin=crossref&seq=1

Root, Alfred R. (1934). Student-Teacher-Rapport. Journal of Higher Education, Vol. 5, 1934/3, 133-135. Zugriff 7 Dez 2020: https://www.jstor.org/stable/1975655?origin=crossref&seq=1

Ruhi, Şükriye & Işık-Güler, Hale (2007). Conceptualizing face and relational work in (im)politeness: revelations from politeness lexemes and idioms in Turkish. Journal of Pragmatics 39 (4), 681-711.

Santamaría-García, Carmen (2014). Evaluative discourse and politeness in university students' communication through social networking sites. In Geoff Thompson & Laura Alba-Juez (Hrsg.), Evaluation in Context. Amsterdam: John Benjamins, 387-411. Zugriff 8 Dez 2020: https://www.researchgate.net/publication/259452931_Evaluative_discourse_and_politeness_in_university_students%27_communication_through_social_networking_sites

Schulz von Thun, Friedemann (1981). Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.

Scollon, Ron & Scollon, Suzanne Wong (1995). Intercultural communication: A discourse approach. Oxford, UK: Blackwell.

Sennett, Richard (1995). Autorität. Frankfurt am Main: Fischer.

Spencer-Oatey, Helen (2008). Face, (Im)politeness and rapport. As chapter 2 in dies.: Culturally speaking. Culture, communication, and politeness theory. London, New York: Continuum International Publishing Group, 11-47.

Spencer-Oatey, Helen (2007). Theories of identity and the analysis of face. Journal of pragmatics, 39(4), 639-656.Spencer-Oatey, H. (2013). Relating at work: Facets, dialectics and face. Journal of Pragmatics, 58, 121-137.

Spencer-Oatey, Helen (2005). (Im) Politeness, face and perceptions of rapport: unpackaging their bases and interrelationships. Journal of Politeness Research (1)1, 95-119.

Ting-Toomey, Stella & Cocroft, Beth-Ann K. (1994). Facework in Japan and the United States. International Journal of Intercultural Relations, *18*(4), 469-506.

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H. & Jackson, Don D. (1967). Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes. New York: W. W. Norton & Company.

Wu, Jihong; Huang, Ziqing & Liu, Min (2020). Rapport management in intercultural interaction - A case study on emails. International Journal on Studies in English Language and Literature (IJSELL),Vol. 8, Issue 3/2020: 6-16. Zugriff 8 Dez 2020: https://www.arcjournals.org/pdfs/ijsell/v8-i3/2.pdf

Kapitel 8

Vertrauen in videobasierter Kommunikation und Kooperation

Malin Ollenschläger & Sylke Meyerhuber

Leitfragen

- Inwiefern ist Vertrauen für Menschen und Organisationen wichtig?
- Wie ist Vertrauen konstituiert?
- Welche Folgerungen lassen sich theoriegeleitet für die Situation der Kommunikation und Kooperation mittels Videomeetings ableiten?

1 Theoretische Herleitung zu Facetten von Vertrauen

Sylke Meyerhuber

Vertrauen ist im sozialen Miteinander von Menschen zentral und muss darum für eine Auseinandersetzung mit der rahmenden Fragestellung „sozial nachhaltigen Handelns in Onlinekommunikation und -kooperation sowie in Hinblick auf mögliche Konfliktpotenziale und Lösungsansätze in digitalen Gruppen und für deren Leitung“ analysiert werden. Es hat einen zentralen Stellenwert für das **seelische Wohlbefinden**, ein Gefühl der Sicherheit und des Schutzes, es stellt einen Basisbaustein für befriedigende Beziehungen dar. Misstrauen Menschen einander, so leben sie in der Angst, hintergangen zu werden. Dies ist Gift in Beziehungen und wirkt sich auf Gesundheit und Wohlbefinden negativ aus. Entsprechend wird in diesem Kapitel theoriegeleitet dargelegt, wie Vertrauen in und zwischen Menschen entsteht und was mit ihm womöglich unter Bedingungen langzeitigen Homeoffices mit Kommunikation und Kooperation via Videokonferenztools geschieht.

Erkenntnisinteresse

Von besonderem Interesse ist hierbei eine Identifikation jener Aspekte von Vertrauen, die im Videosetting einer besonderen Sensibilität bedürfen und für jene, deren Substituierung kritisch zu hinterfragen sein dürfte.

Als Begriff lässt sich Vertrauen laut dem „Historischen Wörterbuch der Philosophie“ (2001[298]: Sp 986) seit dem16. Jahrhundert finden: im Althochdeutsch „fertruen“ und im Mittelhochdeutsch „vertruwen“. Zurückgehen soll es auf das gotische Wort „trauan“. Als Wort „trauen“ gehört es zu der Wortgruppe um „treu“ = „stark“, „fest“, „dick“ (ebd.). Im Griechischen findet sich „πίστις“ (pistis) „Glaube“, im Lateinischen „fiducia“ (Selbstvertrauen) oder „fides“ (Treue). Dem antiken und mittelalterlichen Gebrauch zufolge würde demnach Vertrauen in einem Spannungsfeld zwischen Treue, Glauben und Sich-Trauen zu sehen sein (ebd.). Lässt sich diese linguistisch motivierte These auch aus psychologischer und soziologischer Sicht halten?

Es gibt unzählige wissenschaftliche **Ansätze** über Vertrauen, die aus den verschiedensten Fachdisziplinen stammen, darunter bspw. Entwicklungspsychologie, Psychiatrie, Organisationstheorie, Soziologie, Politikwissenschaft, Friedensforschung, Verwaltungswissenschaft, Biochemie, Wahrscheinlichkeitstheorie.

[298] Ritter, Joachim; Gründer, Karlfried & Gabriel, Gottfried (2001). Historisches Wörterbuch der Philosophie Stichwort Vertrauen. In Band 11, Basel: Schwabe-Verlag, Spalte 986.

In der Psychologie gilt Morton Deutsch (1958), ein US-amerikanischer Sozialpsychologe und Konfliktforscher in der Tradition Kurt Lewins, als ein Vorreiter der Vertrauensforschung. Für die vertrauensbezogene Persönlichkeitsentwicklung ist bis heute der **Entwicklungspsychologe** Erik H. Erikson (1971) ein wegweisender Autor, und aus der Perspektive der Soziologie Niklas Luhmann (1968). Im Folgenden möchten wir exemplarisch die Ansätze des Psychologen Erikson sowie des **Soziologen** Luhmann zugrunde legen, um zu untersuchen, was aus der Vertrauenstheorie für das Forschungsthema eines „sozial nachhaltigen Handelns in Onlinekommunikation und -kooperation sowie mit Hinblick auf mögliche Konfliktpotenziale und Lösungsansätze in digitalen Gruppen und für deren Leitung“ abgeleitet werden kann.

1.1 Vertrauensbildung im biographischen Verlauf nach Erikson

Die Vertrauensentwicklung und das Vertrauensbildungsvermögen des Menschen ist als Teil seiner **psychosozialen Entwicklung** ein wichtiger und durchaus auch störanfälliger Aspekt der individuellen Persönlichkeitsentwicklung. Sie vollzieht sich, folgt man dem Stufenmodel des Entwicklungspsychologen Erik H. Erikson (1973[299]), in den Reifungsschritten der menschlichen Entwicklung über die gesamte Biographie eines Menschen, dem sich je nach Entwicklungsstufe neue, spezifische Reifungsaufgaben stellen. Erikson kommt der Verdienst zu, diese vom Grundsatz her durchdacht zu haben.

Wird auch die Abfolge im Lichte individualisierter Lebensläufe heute flexibler statt in eng altersspezifisch definierten Stufen verstanden, so haben sich die idealtypisch bei Erikson beschriebenen **Reifungsaufgaben**, die das Leben an den Menschen heranträgt, m.E. nicht grundlegend verändert, sie sind nur zeitlich variabler (bspw. sind mehrere Berufseinstiege in der Biographie nicht mehr selten, Elternschaft kann auch im höheren Lebensalter entstehen, usw.).

Erkenntnisinteresse

Dem Entwicklungsansatz nach Erikson geht mit der Aktivierung resp. Durcharbeitung von Entwicklungsaufgaben stets die Reaktivierung früherer diesbezüglicher Erfahrungsbildungen einher – dies ist es, was den Ansatz meines Erachtens für die Situation langfristigen Homeoffices mit arbeitsbezogener Kommunikation via Videomeetings interessant macht.

Hier machen wir den Ansatz von Erikson im Sinne eines erweiterten Vertrauensbegriffs fruchtbar, primär ist er allerdings als eine Identitätstheorie angelegt und kann darum ebenfalls in Zusammenhang mit Kapitel 4 (Identität und Arbeit) gelesen werden.

Darum ist mit diesem Model ein Grundverständnis dessen, welche Bedeutung Vertrauen für und im Menschen zukommt, durchaus hilfreich und wird im Folgenden erläutert – wo passend natürlich mit Folgerungen für das Forschungsinteresse.

[299] Erikson, Erik H. (1973). Identität und Lebenszyklus. 13. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

1.1.1 Urvertrauen vs. Urmisstrauen (Säuglingsalter)

Menschen sind biologische Frühgeburten und als solche existenziell angewiesen auf ihre Eltern, zunächst insbesondere die Mutter. Das sogenannte **Urvertrauen** entsteht laut Erikson (1973: 62ff) daraus, dass der Säugling die Erfahrung machen darf, dass zwischen seinen persönlichen Bedürfnissen und der Umwelt Einvernehmen herrscht. Das Baby schreit und es wird versorgt, hieraus entsteht die Erfahrung des Vertrauens gegenüber den versorgenden Eltern. Während die versorgende Person zunächst sofort zum schreienden Kind geht, macht es mit der Zeit die Erfahrung, dass das nicht immer gilt, die Zeiten variieren können und unterm Strich dennoch die Fürsorge eingehalten wird, wo es wichtig ist. So lernt das Baby sowohl Vertrauen als auch mit Enttäuschung (führt zu Misstrauen) kennen, wobei das Vertrauen für eine gesunde Persönlichkeitsentwicklung überwiegen sollte. Diese Erfahrungen sind es, auf deren Basis sich als Grundhaltung in der Persönlichkeit entweder ein Urvertrauen (oder Urmisstrauen) ausbildet.

Das Homeoffice mit ‚social' bzw. ‚physical Distancing' entspricht der Situation des Babies, wenn die Bezugsperson lange nicht kommt. Es kann entsprechend angenommen werden, dass ein gut ausgeprägtes **Urvertrauen** über diese Phase eher hinweghilft; man **vertraut** darauf, dass **soziale Nähe wieder möglich wird** und hat gelernt, die Zwischenzeit antizipatorisch vertrauensvoll zu überbrücken. Wird hingegen mit der Homeoffice-Situation an ein bestehendes Urmisstrauen gerührt, benötigt die Person womöglich mehr Beweise der Sicherheit. Es ist anzunehmen, dass ein Team in dieser Hinsicht bunte Mischungen darstellt (nicht jeder hatte eine perfekte Kindheit). Da es sich hierbei um eine vorsprachliche Entwicklungsstufe der psychosozialen Reifung handelt, sind diesbezügliche Inhalte oft wenig bewusstseinsfähig und verbalisierbar.

These

Urvertrauen um, die Homeoffice-Zeit antizipatorisch zu überbrücken.

Führungskräfte werden womöglich bspw. mit irrational erscheinenden Ängsten oder Anwürfen konfrontiert. Hier versorgend und verständnisvoll zugewandt standzuhalten, wäre aus psychologischer Sicht sinnvoll.[300]

1.1.2 Autonomie vs. Scham und Zweifel (Kleinkindalter)

Im Kleinkindalter (2-3 Jahre) lernt das Kind Erikson (ebd.: 75ff) zufolge Dinge wie das Laufen, Sprechen sowie die Stuhlkontrolle. All diese Themen haben zu tun mit dem Grundthema des Festhaltens und Loslassen, mit denen das Kind sich auseinander setzen muss. Auch hierin stellen sich Vertrauensfragen, nämlich bezüglich des Sichtrauens angesichts wachsender Fähigkeiten. Zudem beginnt das Kind zu begreifen, dass es ein Einzelwesen ist (das Kind spricht dann nicht mehr in der dritten Person von sich, sondern sagt Ich). All diese Dinge positiv zu meistern, unterstützt Zuversicht und eine wachsende **Autonomie**. Allerdings können in dieser Phase auch viel Scham und Zweifel gesät werden; bei positiver Bewältigung wird sich die Autonomie stärker ausbilden als Gefühle der Scham.

Im Homeoffice wird zweifellos eine höhere Autonomie gefordert. Hier sind jene Beschäftigten im Vorteil, die ein gesundes diesbezügliches **Selbstvertrauen** haben ausbilden können. Jene Beschäftigten hingegen, die eher Scham und Zweifel aus dieser Entwicklungsphase mitgenommen haben, könnten sich mit der Situation eher überfordert sehen.

---

[300] In diesem Problem schwingt auch die haltende Funktion von Gruppen mit, ein Thema, welches in den Kapiteln 9 und 10 zur Gruppenpsychologie wieder aufgegriffen wird.

Thesen

Selbstvertrauen für autonomes Handeln im Homeoffice.

Führungskräfte sollten erkennen und vertrauen können, welche Beschäftigten im Homeoffice gern selbstständig ihre Arbeit erledigen und bei wem es vielleicht diesbezügliche Probleme sowie Unsicherheiten gibt. Diese Mitarbeiter*innen sind an das selbstorganisierte Arbeiten schrittweise heranzuführen und brauchen eine Weile länger Rückkopplung und auch Bestätigung.

Ein vom Grundsatz her demokratisch-partizipativ angelegter Führungsstil wird einen fruchtbaren Boden hierfür bieten, während theoriegeleitet annehmbar ist, dass bisher autokratisch oder laissez-faire geführte Beschäftigte sich auf die neue Situation schlechter werden einstellen können (vgl. Lewin, Lippett & White 1939[301]; Tannenbaum & Schmidt 1958[302]).

1.1.3 Initiative vs. Schuldgefühl (Spielalter)

Im Spielalter entwickelt das Kind nach Erikson (1973: 87ff) seine Sprache, Körperkraft und auch Phantasie. Damit einher geht eine Lust daran, die Umwelt zu erkunden. Das Kind fragt anderen nicht selten Löcher in den Bauch, probiert die unterschiedlichsten Rollen aus, phantasiert sich als Prinz*essin oder Tiger, baut und reißt nieder, und, da es gut laufen kann, erkundet es auch ohne fremde Hilfe seine Umwelt. Sein Radius wird größer, es begegnet Menschen über die Kernfamilie hinaus in einem „hochgespannten und doch realistischen Streben nach Leistung und Unabhängigkeit“ (ebd.: 88). Diese **Initiative** ist es, die eine aggressiv-gestaltende Note hat (ebd.: 89) und im Gegenzug auch zu Schuldgefühlen führt, weil das Kind in seiner drangvollen Neugier auch Dinge erkundet, die ihm Tadel einbringen. Auch ängstigende Phantasien gehören in diese Phase, nicht zuletzt auch in Auseinandersetzung mit dem eigenen Geschlecht. In dieser Phase bildet sich das Gewissen (Über-Ich) aus. Bestenfalls lernt das Kind, Initiative zu ergreifen und mit gelegentlichen Schuldgefühlen zu leben.

Im Homeoffice ist ein **Vertrauen in erfolgreiche Eigeninitiative** sicher von Nutzen, auf Basis der Erfahrung, dass man die Energie und Wissbegier hat, in Neues einzudringen und erfolgreich daraus hervorzugehen (ebd.: 89). Auch in der digitalen Kommunikation und Kooperation stellt das Vermögen, sich mit Spielfreude in eine neue Situation einzulassen und für sich das Beste daraus zu machen, eine wertvolle Ressource dar. Womöglich werden andererseits Beschäftigte mit einem stark ausgebildeten Über-Ich im Homeoffice eher dazu neigen, sehr viel zu arbeiten und ihre Selbstfürsorge dabei zu vernachlässigen (Überkompensation; sich nicht nachsagen lassen, man habe nicht genug gearbeitet).

---

[301] Lewin, Kurt; White, Ralph & Lippitt, Ronald (1939). Patterns of aggressive behavior in experimental created ‚social climates‘. In Journal of Social Psychology Vol. 10, 269-308. Zugriff 25 Nov 2020: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00224545.1939.9713366?needAccess=true

[302] Tannenbaum, Robert & Schmidt, Warren H. (1958). How to choose a leadership pattern. In Harvard Business Review 36/1958. President and Fellows of Harvard College, 1973, 95–102. Zugriff 25 Nov 2020: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiDqonVtZ3tAhWSsRQKHVg8DRAQFjABegQIBhAC&url=https%3A%2F%2Fcanvas.harvard.edu%2Fcours-es%2F4067%2Ffiles%2F761725%2Fdownload%3Fverifier%3DFJV0iEu58w030YiLVWNAIUNJ3s8qFYiQtaq2GrZw%26wrap%3D1&usg=AOvVaw3Rjd_j8pFHn-Wgzz36d18c

Thesen

Wissbegier, sich auf Neues einlassen, Vertrauen in Eigeninitiative.

Führungskräfte dürften sich über Eigeninitiative im Homeoffice freuen, aber es könnte sie auch irritieren, wenn sie selbst eher zur Kontrolle neigen. Jedenfalls sollte Vertrauen in Beschäftigte als Partner*innen kultiviert werden.

Eine Umsetzung der Verordnungen des Arbeitsschutzes ist Aufgabe des/der Arbeitgeber*in und dürfte in der Eigenverantwortung Beschäftigter mit einem starken arbeitsbezogenen Über-Ich nicht immer einfach umsetzbar sein. Hierzu ein verständnisvolles, aber auch klar anleitendes Führungsverhalten zu zeigen, mag eine gesunde Balance unterstützen.

1.1.4 Werksinn vs. Minderwertigkeitsgefühl (Schulalter)

Im Schulalter weitet sich laut Erikson (1973: 98f) der Initiativekreis des Kindes noch weiter aus und es lernt viele neue Menschen und Dinge kennen, muss sich einlassen, stillsitzen, neue Regeln befolgen. Das ist beunruhigend und spannend zugleich. Hat es zuvor gespielt, so geht es jetzt darum, sich auseinanderzusetzen und erfolgreich zu sein. Das Kind leistet etwas Nützliches und erfährt Anerkennung, es entwickelt sich ein sogen. **Werksinn**. Bleiben allerdings die Erfolgserlebnisse aus, entwickeln sich Minderwertigkeitsgefühle und Versagensängste. Hier kann ein das ganze Leben überschattendes fragiles Selbstvertrauen entstehen. Darum sind Erfolgserlebnisse wichtig, das Kind muss sich ausprobieren dürfen und eigene Erfolge einfahren. Das Bedürfnis des Kindes ist es auch, in der Welt der Erwachsenen mitzumachen, während es sich jedoch nicht mit ihnen messen kann - hieraus entstehen nicht selten Überforderungen oder Minderwertigkeitsgefühle.

Das **Vertrauen in die eigene Schaffenskraft** kann ein wertvoller Motor sein. Das Konzept des Werksinns kann deshalb m. E. auch mit intrinsischer Motivation übersetzt werden; diesbezüglich gut ausgestattete Beschäftigte dürften keine Probleme haben, sich im Homeoffice nützlich zu betätigen. Jene, die mit einem weniger stabilen inneren Antrieb ausgestattet sind, sind hingegen vermutlich bedürftiger, was arbeitsbezogene Aufforderungen und Anerkennung von außen angeht.

Thesen

Zuversicht und Freude am Tun mit aktivem Aufsuchen von Aufgaben.

Für Führung ergibt sich hieraus ein personenbezogener Stil und die Aufgabe, Mitarbeiter*innen voller Werksinn im Homeoffice machen zu lassen und jene, die eher mit Versagensängsten geschlagen sind, etwas kleinschrittiger zu begleiten und aufzubauen.

Achtsamkeit sollte eine Führungskraft walten lassen, auch den intrinsisch motivierten Beschäftigten angemessen **Anerkennung** zu gewähren.

1.1.5 Identität und Ablehnung vs. Identitätsdiffusion (Adoleszenz)

Laut Erikson (1973: 106ff) kommen die in den vorangegangenen Phasen entwickelten Elemente nun fruchtbar zusammen: Urvertrauen, Autonomie, Initiative und Fleiß. Körperliche Veränderungen, neue Rollen und mehr Ansprüche an Jugendliche lassen ihn/sie fragen „Wer bin ich?“ Die Lösung aus Primärbindungen, wechselnde Peer-Groups, die Aufnahme von Sexualbeziehungen sowie Aufnahme von Ausbildung oder Studium bringen viele neue Eindrücke und durchaus auch Krisen mit sich. All diese Erfahrungen müssen in dieser Phase der psychosozialen Entwicklung als **Ich-Identität** zusammengefügt werden. Wenn viele stärkende Erfahrungen gesam-

melt werden konnten, gelingt dies besser; andernfalls kann es zur Identitätsdiffusion (instabile Ich-Identität) kommen.

Im Homeoffice könnte das eigene Gefühl für die arbeitsbezogene Identität leiden (vgl. Kapitel 4 Identität und Arbeit). Da sich Identität aus der Interaktion mit Beziehungspartner*innen speist, also aus dem fortwährenden Abgleich von Selbst- und Fremdbild sowie aus – bestenfalls positiven – Erfahrungen in sozialer Interaktion, lässt sich absehen, dass im „social distancing" strukturell angelegt eine Identitätsdiffusion wahrscheinlicher wird. Da Identität kein einmaliger Prozess ist, sondern etwas fortwährend Erzeugtes und sozial Bestätigtes darstellt, ist auf Dauer eine Identitätsdiffusion je nach der grundlegenden diesbezüglichen Konstitution entweder langsamer und nur gelegentlich spürbar oder rascher und deutlicher durchschlagend erwartbar.

Thesen

Stabile Ich-Identität auch in der Isolation.

Führungskräfte selbst sind von der beschriebenen Problematik ebenso betroffen wie ihre Beschäftigten. In ihrer Rolle können sie ggf. eher auf andere zu gehen und sich genügend soziale Kontakte zur Identitätsstabilisierung im Arbeitskontext sichern; zumindest im eigenen Team.

In der Hierarchie „nach oben" gibt es diese Möglichkeit im gleichen Ausmaß in der Regel nicht. In der videobasierten Kommunikation und Kooperation könnten Führungskraft und Mitarbeiter*innen darauf achten, dass identitätsstärkende Situationen („Wer bin ich? Wer bin ich in der Wahrnehmung der anderen?") systematisch unterstützt werden. Dies kann bspw. durch Präsentationen, Gespräche oder Aufgaben unter Beteiligung aller Teilnehmenden, aber auch durch Spiele oder informelle Runden geschehen.

Nach „oben wird die Luft dünner", es bestehen weniger Kontakte und ein stärkerer Rollenfilter: Personen der strategischen Führungsebenen und des Managements haben es ggf. schwerer als operative Führungskräfte, mit anderen Menschen im Arbeitskontext auch zwischenmenschlich-nährende Kontakte zu pflegen.

1.1.6 Intimität und Solidarität vs. Isolierung (Frühes Erwachsenenalter)

Typischerweise geht es Erikson (1973: 114ff) zufolge im jungen Erwachsenenalter darum, sich auf eine Paarbeziehung einzulassen. Sich zu verlieren und sich zu finden im Anderen ist nur möglich mit einer hinreichend gefestigten Ich-Identität. Das Gegenstück zum Sich-Einlassen auf **Intimität** bildet die Isolierung oder Distanzierung, die auch eine Kompetenz darstellt, aber nicht die Überhand gewinnen sollte; auch hier geht es wieder um eine sinnvolle Balance. Damit ist ein grundsätzliches, intimes Vertrauen in und die Zuwendung zu anderen Menschen angesprochen.

Das Homeoffice lädt dazu ein, sich zu distanzieren und zu isolieren. Im Lichte der Tatsache, dass Deutschland sehr viele **Singlehaushalte**[303] hat, ist diese Tendenz zusätzlich bedenklich. Gesundheit und Wohlbefinden von Menschen ist an psychosoziale Bedürfnisse **befriedigende, soziale Kontakte** mit anderen gekoppelt. Geht es auch im Arbeitsleben nicht um sexuelle Intimität, so ist es doch ein Ort intensiver und wiederkehrender Begegnungen, die fordern, prägen, befriedigen und Freude machen. Auch das Sich-Verlieren in Arbeit selbst soll dabei nicht unbedacht bleiben;

[303] Laut Statischem Bundesamt (Statista 2020) ist der Anteil der Singlehaushalte in Deutschland in den letzten 20 Jahren deutlich gestiegen, 17.557.000 Einzelpersonenhaushalte in der BRD (davon 44% Männer) sowie 2.607.000 alleinerziehende Frauen. Zugriff 24 Nov 2020: https://de.statista.com/themen/60/single/

dies nennt der Glücksforscher Mihály Csíkszentmihályi 2000[304] „Flow-Erleben"; die Bereitschaft, sich in seine Arbeit konzentriert und beglückt zu versenken.

Thesen

Vertrauen in Andere und Setzen auf Zusammenhalt.

Führungskräfte sollten für ein sozial nachhaltiges Handeln auch mit Teammitgliedern im Homeoffice sowie mittels Videokommunikation und -kooperation jene arbeitsbezogene Intimität, die das Zusammengehörigkeitsgefühl, das Sich-Einlassen aufeinander und das gemeinsame Tun betrifft, nicht gering bewerten, sondern es vielmehr bewusst pflegen.

Im Lichte dessen, dass Homeoffice die im „social distancing" ohnehin angelegte Isolierung verstärken kann, sieht die Verfasserin keine Alternative, als zu regelmäßigen und die Bindung untereinander stärkende Aktivitäten auch mit Videokonferenztools anzuhalten.

1.1.7 Generativität vs. Selbstabsorption (reifes Erwachsenenalter)

Im reiferen Erwachsenenalter entsteht nach Erikson (1973: 117f) auf Basis gelebter Intimität die Familiengründung, oder es wird eine andere Form kultiviert, Werte zu schaffen und an die kommende Generation weiterzugeben. Diese Haltung, Kinder großzuziehen oder andere Formen der **Generativität** zu entwickeln, basiert laut Erikson auf einem grundlegenden Gefühl des Vertrauens. Das Gegenteil dazu bezeichnet er als Selbstabsorption eine Vereinsamung, in der Beziehungen kaum mehr gepflegt werden.

Vom Homeoffice aus kann es schwierig sein, beispielsweise neue Kolleg*innen einzuarbeiten. Vor allem erfahrene Beschäftigte nehmen sich ihrer in der Regel an. Auch untereinander leiten sich Kolleg*innen nicht selten an, bspw. angesichts neuer Tools oder Aufgaben, die auch im Homeoffice erwartbar sind. Die Weitergabe von Wissen und **wechselseitige Unterstützung**[305] (Mentor*in) gehören hierher. Die analytische Alternative dieses sozialen und sozial nachhaltigen Handelns bestünde in Vereinsamung und Beschäftigung mit sich selbst.

Thesen

Lust an der Weitergabe von Wissen statt Selbstbezogenheit.

Die Einarbeitung des Nachwuchses dürfte für Führungskräfte unter Homeoffice-Bedingungen besonders schwierig sein. Dies nicht allein zu bewältigen, sondern erfahrene Mitarbeiter*innen auch via Homeoffice darin einzubinden, kann, sofern gut gestaltet, für alle Beteiligten eine belebende und zufriedenstellende Erfahrung sein und dazu beitragen, Tendenzen des Rückzugs abzufangen.

---

[304] Csíkszentmihályi, Mihaly (2000). Das Flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile im Tun aufgehen. (Originaltitel: Beyond Boredom and Anxiety. The Experience of Play in Work and Games. 1975), 8. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.

[305] Soziale Unterstützung ist eine ganz wesentliche Gesundheitsressource.
Vgl. hierzu exemplarisch: Drössler, Stephanie; Steputat, Anne; Schubert, Melanie; Euler, Ulrike & Seidler, Andreas (2016). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: soziale Beziehungen. Bericht der BAuA, Zugriff 20 Okt 2020: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-2b.html
Borgmann, Lea-Sophie, Rattay Petra & Lempert, Thomas (2017). Soziale Unterstützung als Gesundheitsressource in der Deutschland. Zugriff 20 Okt 2020:
https://www.researchgate.net/publication/321764948_Soziale_Unterstutzung_als_Ressource_fur_Gesundheit_in_Deutschland

-Fortsetzung -

Auch erfahrene Beschäftigte können Führungskräfte zum (in der Betriebsstätte durchaus normalen) Austausch im Sinne der Weiterbildung untereinander auch via Videomeetings anregen.

Das Wissen darum, dass der entsprechende Austausch für alle Beteiligten bereichernd sein kann, unterstützt eine gezielte Anbahnung.

1.1.8 Integrität vs. Verzweiflung (Höheres Erwachsenenalter)

In der abschließenden Lebensphase besteht das psychosoziale Entwicklungsziel darin, seinen ganz persönlichen Lebenszyklus zu akzeptieren und anzunehmen, seinen Frieden zu machen. Dies nennt Erikson (1973: 118ff) **Integrität** oder auch Weisheit und bringt dies auch mit der Übernahme einer Führungsrolle in Verbindung. Falls es nicht gelingt spricht der Autor von Enttäuschung und Unzufriedenheit, Selbstekel und Verzweiflung.

Angesichts der bisher beschriebenen Übersetzung der psychosozialen Entwicklungsphasen auf die Homeoffice Situation mit ihrer über Videomeetings organisierten Kommunikation und Kooperation fällt es nicht schwer, als Entwicklungsziel zu akzeptieren, dass man seinen Frieden mit der Situation machen muss. Wer täglich daran hadert, sich über Monate im Homeoffice wiederzufinden, wird verzweifeln. Eine entsprechende Unzufriedenheit dürfte Gesundheit und Wohlbefinden auf Dauer nachhaltig beeinträchtigen. Für ältere Beschäftigte kann das pandemiebedingte Homeoffice mit einer Phase der Vorbereitung oder mit dem Zeitpunkt des Berufsaustritts zusammenfallen. Darum sind auch hier Schlussfolgerungen möglich.

Thesen

Seinen inneren Frieden machen können.

Führungskräfte können helfen, ihre Beschäftigten mit der langfristigen Situation im Homeoffice auszusöhnen. Dazu bedarf es einer eigenen akzeptierenden und konstruktiven Grundhaltung.

Wer jedoch selber damit hadert und womöglich in der digital vermittelten Kommunikation und Kooperation eine entsprechende Haltung auch an Beschäftigte heran trägt, wird diese mittelfristig belasten und frustrieren. In einem solchen Fall sollte ein Coaching in Anspruch genommen werden, um Rolle und Person professioneller trennen zu können.

Ältere Beschäftigte in der Phase um ihren Berufsaustritt sind in mehrfacher Hinsicht gehalten, zu einem inneren Frieden mit der Situation zu finden. Sieht man sich nicht mehr in der Betriebsstätte, so entsteht womöglich eine kränkende, Resignation schürende „aus den Augen, aus dem Sinn“ Dynamik im Sozialgefüge, wenn nicht führungsseitig bewusst Wissensweitergabe und Verabschiedung wichtig genommen und gestaltet werden – auch dies gehört zu einem sozial nachhaltigem Handeln.

Letztlich ist die Frage, wie die Verabschiedung langjähriger Mitarbeiter*innen sozial angemessen gelingt, ein Signalgeber im System: so (un)wichtig sind Sie uns nach vielen Jahren des Engagements in der Organisation. Wer sich ohnehin demotiviert fühlt und kurz vor einer innerlichen Kündigung (vgl. Gallup-Engagement-Index 2019[306]) steht, mag sich angesichts liebloser Schlüsselszenen vollends abwenden.

[306] Zum seit 2001 jährlich erhobenen Gallup-Engagement-Index 2019 schreibt die „Personalwirtschaft“: „Jeder sechste Mitarbeiter hat innerlich gekündigt. (…). Innere Kündiger hätten ihren Job nicht als Aussteiger angetreten, sondern verließen das Unternehmen aufgrund der im Arbeitsalltag erlebten

Die exemplarische Diskussion des Ansatzes nach Erikson zeigt, wie ihm zufolge über die Lebensphasen hinweg erworbene Kompetenzen im Homeoffice und für die Onlinekommunikation und -kooperation fruchtbar gemacht werden können. All dies im Sinne einer sozial nachhaltigen und menschenwürdigen Führung zu gestalten unterstützt das Vertrauen untereinander sowie in Vorgesetzte angesichts einer schwierigen gesellschaftlichen Lage mit teilweise sicher auch existenziellen Beunruhigungen.

Mit dem entwicklungspsychologischen Ansatz nach Erikson kann also die psychosoziale menschliche Entwicklung, d. h. Reifungsaufgaben, Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung, und damit einhergehende Bedürfnisse sowie Dynamiken zwischen dem Innen und Außen des Menschen erhellt werden. Die letztliche Innenfundierung verschiedener Vertrauensaspekte wie Selbstvertrauen, Autonomievermögen, Vertrauen in eigene Fähigkeiten, Vertrauen in andere, Vermögen sich anderen zu öffnen, Vertrauen in Zeit, usw. konnte bis hierher evident werden.

Im Folgenden wenden wir uns einem soziologischen Ansatz des Vertrauens nach Luhmann (1968) zu, welcher Vertrauen als einen Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität versteht und (die zuvor entfaltete Innenfundierung einbeziehend) in einen größeren Zusammenhang stellt, um zu differenzieren, wie Vertrauen entsteht, wie es abgesichert wird, welche Formen es zu unterscheiden gibt und was es bedeutet, wenn Vertrauen in Misstrauen umschlägt.

Führung, so Nink. Bei 85 Prozent der Berufstätigen werden die Bedürfnisse am Arbeitsplatz nicht oder nur teilweise erfüllt, das stelle Führungskräften kein gutes Zeugnis aus, so die Studie.“ Zugriff 25 Nov 2020: https://www.personalwirtschaft.de/fuehrung/artikel/deutsche-arbeitnehmer-bemaengeln-fehlende-unterstuetzung-bei-digitaler-weiterbildung.html

Die „Human Ressource Manager“ ergänzt: „16 Prozent der Befragten haben bereits innerlich gekündigt – das sind auf ganze Deutschland hochgerechnet fast sechs Millionen Arbeitnehmer. Das hat fatale Folgen, denn wem die Zukunft seines Unternehmens egal ist, der zeigt meist kaum Eigeninitiative und Einsatzbereitschaft. Nach aktuellen Berechnungen entsteht dadurch ein volkswirtschaftlicher Schaden von bis zu 122 Milliarden Euro jährlich.“ Zugriff 25 Nov 2020: https://www.humanresourcesmanager.de/news/gallup-engagement-index-2019-deutsche-arbeitnehmer-sind-unzufrieden-mit-weiterbildungen.html

Nink, Marco (2018). Gallup Engagment Index. Die neuesten Daten und Erkenntnisse der Gallup-Studie. München: Redline-Verlag. Zugriff 25 Nov 2020: https://www.m-vg.de/mediafiles/Leseprobe/9783868817065.pdf

1.2 Personen- und Systemvertrauen nach Luhmann

Malin Ollenschläger

In der Kommunikation und Kooperation in sozialen Systemen wird grundlegend Vertrauen vorausgesetzt. Wie Niklas Luhmann 1968 herausstellt, ist ein gewisses Maß an Vertrauen nötig, denn sonst „könnte er [der Mensch] morgens sein Bett nicht verlassen. Unbestimmte Angst, lähmendes Entsetzen befielen ihn“ (Luhmann 1968[307], 5. Auflage 2014: 1). Damit verweist der Autor auf die hohe Komplexität der Welt, die eine unzählige Menge an Möglichkeiten bereithält, die der Mensch nicht überblicken kann. Um diese zu bewältigen und handlungsfähig zu sein, muss jeder Mensch die Komplexität reduzieren. Ein hilfreiches Mittel dafür stellt das Vertrauen dar.

Hierzu differenziert Luhmann Personen- und Systemvertrauen. Kurz gefasst kann man das personenbezogene Vertrauen greifbar machen, indem man es als Vertrauen in einzelne Personen bezeichnet. Das Systemvertrauen hingegen ist eher das Vertrauen in das System, in dem man sich befindet oder das man nutzt. Dazu kann bspw. das politische, gesellschaftliche, organisationale oder monetäre System gehören.

Grundsätzlich bezeichnet Luhmann (ebd.: 27) Vertrauen auch als eine „**riskante Vorleistung**“ auf jeder Systemebene. Denn der/die Vertrauende weiß in dem Moment des Vertrauen-Schenkens, dass der/die Adressat*in auch entgegen der Erwartungen handeln könnte. Dieses Wissen ist nicht notwendigerweise bewusst, denn sonst bestünde ja wieder ein erhöhter Aufwand an kognitivem Abwägen. Stattdessen beruht dieses Wissen dem Autor (ebd.: 29) gemäß teils auf Routine, die sich aus bisherigen Erfahrungen ergibt sowie auf sogenannten Kontinuitätserwartungen.

Als riskant ist die Vorleistung laut Luhmann (ebd.: 28) darum anzusehen, weil sie nicht mit absoluter Sicherheit in Erfüllung geht. Dies würde unter Kalkülmodelle fallen, bei denen berechnet, vorhergesehen und geplant wird. Das Risiko der Vorleistung kann jedoch eingegangen werden, da man hierdurch **Kooperation gewinnen** sowie deutlich die **Komplexität reduzieren** kann (ebd.: 30). Gleichzeitig gewinnt man damit **Zeit**, die sonst auf aufwändige Absicherungen und Klärungen gegangen wäre (ebd. 30).

Als Mittel zur Komplexitätsreduktion nennt Luhmann (ebd.: 31ff; Meyerhuber 2001: 142) v.a. die **Sprache**, ein **reflexives Selbstbewusstsein**, **Generalisierungen** und **Selektivität**. Denn durch Sprache kann kommuniziert und sich versichert werden. Das reflexive Selbstbewusstsein ermöglicht es, die Situation kritisch abzuwägen und sich zu vergewissern. Generalisierungen hingegen erlauben dem Menschen Abkürzungen des Denkens; sie benennen den Mechanismus, von wenigen Informationen auf ein größeres Ganzes schließen zu können. Man benötigt demnach durch Generalisierungen kein genaues Detailwissen im Einzelfall mehr – dies würde nur die Komplexität erhöhen – sondern verlässt sich aufgrund von bedeutsamen Einzelheiten auf das Ganze.

So kann man beispielsweise, wenn man **positive Erfahrungen** mit einer Person in einer bestimmten Situation gemacht hat, auf weitere angenehme Erfahrungen mit dieser Person oder auch mit anderen Personen in ähnlichen Situationen schließen. Gleichzeitig gilt das nicht immer und überall, sondern wird auf bestimmte Personengruppen oder Situationen nicht angewandt. So vertraut man vielleicht Freunden, die in einer Notlage in meinem Haus unterkommen, würde jedoch Fremden oder augen-

[307] Luhmann, Niklas (1968). Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 5. Auflage 2014. Stuttgart: Enke.

scheinlichen Kriminellen vermutlich keinen Unterschlupf gewähren. Man vertraut also **selektiv** (ebd.: 40) nicht jedem Menschen ungeprüft.

In den folgenden beiden Unterkapiteln werden Personenvertrauen und Sytemvertrauen gemäß Luhmann 1968 genauer beleuchtet und mit Rückgriff auf eine diesbezügliche Analyse von Meyerhuber (2001[308]: 138-171) näher ausgeführt. Außerdem werden die einzelnen Aspekte auf das Forschungsinteresse übertragen und theoriegeleitet diskutiert, inwiefern Vertrauen in Personen oder Systeme mittels videobasierter Kommunikation und Kooperation möglich ist, wodurch es gestärkt werden kann oder worin es sich auch schwächt und bricht.

1.2.1 Personenvertrauen

Das personenbezogene Vertrauen, wie Luhmann (1968) es darlegt und wie es von Meyerhuber (2001: 138ff) analytisch eingeordnet wird, ist durch verschiedene Faktoren erst ermöglicht. So wird laut Luhmann (1968: 58f.) besonders dort vertraut, wo die beteiligten Personen aufeinander **angewiesen** sind. Die wechselseitige Verbundenheit und eine Notwendigkeit des Verlassens aufeinander legen nahe, dass man dem Gegenüber eine ungefähre Entsprechung dessen, was man erwartet, auch zutraut. Hierfür notwendig ist nach Luhmann (ebd.: 49) außerdem die **Kommunikation** miteinander. Ein gewisser Austausch ist also Voraussetzung zur personenbezogenen Vertrauensbildung und wird durch persönliche Gespräche ermöglicht.

Auch im Arbeitsumfeld ist Vertrauen essentiell, um ein sozial tragfähiges und kooperatives Miteinander zu gewährleisten. Man verbringt etwa die Hälfte der Lebenszeit am Arbeitsplatz (Statista 2020: 74[309]) und menschliche Grundbedürfnisse bestehen auch am Arbeitsplatz (vgl. Kapitel 4 u.a). Daneben ist auch das organisationsbezogene Umfeld des Arbeitsplatzes oft hoch komplex; mit dieser Komplexität muss ebenso umgegangen werden. Eine **Angewiesenheit aufeinander** ergibt sich im Beruf schon dadurch, dass man teils direkt miteinander arbeiten und kooperieren muss, sich teils in hierarchischen Abhängigkeiten befindet, eine gegenseitige Abhängigkeit von Arbeitsergebnissen besteht sowie man sich in einer allgemeinen sozialen Abhängigkeit vom konstruktiven Arbeitsklima befindet. Da in der Angewiesenheit immer auch Fragen von Macht und Einfluss mitschwingen, sei auf Kapitel 11 Macht verwiesen.

Kommuniziert wird im Arbeitsumfeld generell, jedoch in der Regel persönlich und nur vereinzelt durch technische Geräte unterstützt. Im Jahr 2020 jedoch verlagerte sich an vielen Arbeitsplätzen die Kommunikation auf digitale Medien. Beschäftigte sehen einander in einigen Tätigkeitsfeldern kaum mehr persönlich und müssen nun eine neue Art der Kommunikation und Kooperation mit den Kolleg*innen entwickeln und pflegen.

Denkanstoß

Wie werden arbeitsbezogene Angewiesenheiten und Abhängigkeiten von einander im Homeoffice erlebt – einerseits als Befreiung durch mehr Distanzierung und/oder andererseits als Belastung durch weniger direkten Kontakt und Zugriff aufeinander? Situativ wäre beides denkbar.

[308] Meyerhuber, Sylke (2001).Transparenz in Arbeitsorganisationen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
[309] Statistisches Bundesamt (2018). Statista: Arbeitsmarkt auf einen Blick. Deutschland und Europa. Wiesbaden: Destatis.

Erhalten bleiben auch bei Homeoffice und in Kontakten mittels Videomeeting die sozialen Rollenunterschiede von Mitarbeiter*innen und Führungskräften sowie zwischen Beschäftigten, jedoch könnte überlegt werden, inwiefern es ggf. auch zu Vermischungen sozialer Rollen kommen kann: man begegnet sich nun nicht mehr im Büro, sondern gibt durch die Webcam visuell einen Teil seiner Privatsphäre preis (individuell mehr oder weniger). Dies könnte zum einen als Vertrauensbeweis gedeutet werden und eine gewisse Vertrautheit stärken, denn man sieht andere Seiten voneinander. Andererseits macht dies eventuell auch verletzlicher; nicht jedem Individuum werden solche Einblicke angenehm sein. Das Gegenüber könnte private Einblicke ausnutzen oder sich auch ein schlechtes Bild über jemanden machen. All dies kann Folgen in der arbeitsbezogenen Kommunikation und Kooperation haben, die man nicht immer sogleich überblicken kann.

These

Im Homeoffice und mit arbeitsbezogener Kommunikation und Kooperation via Videokonferenz entstehen womöglich ganz neue Sozialkontexte, für die die Regeln der Vertrauensbildung erst neu gefunden werden müssen.

Nach Luhmann (ebd.: 50 f.) bildet sich Personenvertrauen durch das **„Prinzip der kleinen Schritte“**: man vertraut nicht von jetzt auf gleich und blind, sondern das Vertrauen muss sich in iterativen Schritten, im Hin und Her zwischen den Partner*innen, zunehmend beweisen. Das gilt auch, wenn man sich schon kennt, dann bestätigen die Erfahrungen das bestehende Vertrauen, können es stärken oder auch infrage stellen. Dies könnte in örtlich getrennten Teams, wo man sich nur zu Videomeetings sieht, schwieriger werden. Hier fehlen die oft informellen kleinen Gespräche am Rande, weil es im Videochat keine Nebengespräche gibt, alle immer alles mitbekommen und stets nur einer spricht. Auch bekommt man von den Arbeitsweisen anderer Teammitglieder weniger mit, als es in der Betriebsstätte bspw. beim Vorbeigehen auf dem Flur oder durch spontanes Austauschen am Arbeitsinhalt entstehen kann.

Vertrauensbildung in kleinen Schritten hat auch damit zu tun, das **Gegenüber als Menschen kennen zu lernen**, die Persönlichkeit einschätzen zu können und bestenfalls als vertrauenswürdig (verlässlich, verantwortungsvoll, zuverlässig) einzuordnen. Dies kann u. a. in Videosettings entstehen. Diese haben aber in der Regel eine feste Agenda und lassen dann womöglich wenig Raum dafür, andere „als Menschen“ und nicht nur in ihren Rollen zu erleben. Entsprechend ist auch vorstellbar, dass man Videomeetings, gerade wenn man sich nicht kennt oder mag, als wenig vertrauensförderlich versteht.[310]

These

Es kommt sicher darauf an, wie ein Videomeeting geleitet wird (auch: gut vor- und nachbereitet) und ob dabei virtueller Raum und Zeit sowie eine lebendige Praxis für bilateralen Austausch, den Austausch persönlicher Ansichten und unterschiedlicher Herangehensweisen an eine Fragestellung auch im virtuellen Raum etabliert werden kann.

Einander als Menschen mitzubekommen bedeutet, ein Gegenüber im Ausdruck der eigenen Persönlichkeit zu erleben, es in seiner/ihrer Kreativität, Spontaneität und mit individuellen Ideen anzunehmen sowie ihm dafür Aufmerksamkeit, Raum und Zeit zu gewähren. Dabei kommt nun hinzu, dass man für den entsprechenden Selbstaus-

[310] Weiteres lässt sich hierzu in Kapitel 7 Rapportmanagement finden.

druck während eines Videomeetings in der Regel eine neue Hürde überwinden muss: aktiv die Stummschaltung des Mikrofons aufzuheben und sich präsentieren.

These

Das Mikrofon einzuschalten und sich im Videomeeting mit eigenen Positionen zu äußern, dürfte in einem Arbeitsklima, in dem unmittelbarer Selbstausdruck auch vor der Pandemie kultiviert wurde sowie mit extrovertierten Menschen eher gelingen als in einem restriktiveren Klima und mit eher zurückhaltenden Gruppenmitgliedern.

Hinzu kommt nach Luhmann (ebd.: 59) das menschliche **Bedürfnis nach Orientierung an anderen** Personen. Um sich also an jemand anderem orientieren zu können, benötigt man Vertrauen in diesen. Da stellt sich die Frage, wie dies in der Kommunikation und Kooperation im Videomeeting ablaufen kann. Dort kann man sich nicht daran orientieren, wer mit wem wie spricht, wer wann Pause macht, wie die Pause verbracht wird. Es kostet wahrscheinlich anderen Aufwand und Überwindung, eine*n Kolleg*in anzurufen, um zu fragen, auf welchem Stand der Dinge eine Aufgabe gerade steht, während man das in der Betriebsstätte schneller erkennen oder beiläufiger erfragen kann.

1.2.2 Bedingungen & Absicherungen persönlichen Vertrauens

Niklas Luhmann (1968) konstituiert verschiedene Bedingungen und Absicherungsmechanismen für das Entstehen von Vertrauen. Diese seien nötig, um einerseits überhaupt vertrauen zu können und andererseits die Überprüfung des Vertrauens zu ermöglichen (ebd.: 28). Hiermit grenze sich, so Luhmann (ebd.), Vertrauen von Naivität ab, bei der schlicht geglaubt, jedoch nicht überprüft werde.

Wichtig ist dem Autor zufolge vor allem **Vertrautheit** zwischen den Vertrauenspartnern (ebd.: 20-27); wenn man sich kennt und einschätzen kann, wird man demnach dem/der Anderen weniger zutrauen, sich schädlich oder sehr unerwartet zu verhalten. Hinzu kommt das „**Gesetz des Wiedersehens**“ (ebd.: 46). Je höher die Wahrscheinlichkeit, dass man sich wiederbegegnen werden wird, desto eher sind die jeweiligen Parteien darauf angewiesen, einander vertrauensvoll und positiv zu begegnen.

Für unser Forschungsthema kann man sich auf dieser Basis fragen, inwieweit das Kriterium der Vertrautheit unter fehlendem Austausch und fehlender Körperlichkeit leidet. Werden sich Beschäftigte durch Homeoffice und Videobegegnungen mit der Zeit unvertrauter? Dies wäre für das Vertrauen vermutlich fatal, denn wie Luhmann beschreibt, geht mit der aufkommenden Vertrauensfrage ein Gefühl des Sich-Fremd-Werdens einher (ebd.: 41). Es kann auch gefragt werden, inwiefern diese Beziehung auch umgekehrt gilt: verringert sich das Vertrauen, wenn man sich fremder wird? Vermutlich ja.

These

Die langfristige Distanz im Homeoffice kann dazu beitragen, dass man sich weniger vertraut ist und deshalb schlechter einschätzen kann. Informationen über das Gegenüber fehlen und man wird sich fremd. Daraus kann ein sich reduzierendes Vertrauen resultieren.

Weiterhin müssen laut Luhmann (ebd.: 40) für die Komplexitätsreduktion vorhandene **Informationen überzogen** werden. Aus einer Information über ein Detail schließt man demnach auf Informationen über das Gefüge, in welches das Detail gehört. Gerade weil Homeoffice mit videogestützter Kommunikation extrem ausschnitthaft ist

(vgl. Kap. 6, 7 und 9), werden deutlich weniger Informationen ausgetauscht als in persönlichem Kontakt. Es fehlen, wie in den genannten Kapiteln dieses Berichts zu Körper- und Raumsprache sowie dem Rapport dargelegt, eine Fülle an Informationen, die für funktionierende, d. h. sozial nachhaltige Kommunikation und Kooperation ausschlaggebend sind. Denn im komplexen Sozialgefüge schnell einmal fehlende oder falsch interpretierte Informationen können zu Missverständnissen führen, die ungeklärt als Vertrauenshindernisse interpretiert werden könnten.

Weiterhin wird gemäß dem Ansatz von Luhmann (ebd.: 61) persönliches Vertrauen über **symbolische Repräsentanzen** abgesichert. Verschiedene Dinge können Symbolcharakter haben und somit die Überprüfung und **Kontrolle ersetzen**, da sie allgemein gültig und anerkannt sind. Beispielsweise kann ein bestimmter Hochschulabschluss im Bewerbungsverfahren einen Hinweis darauf geben, dass der/die Bewerber*in bestimmte relevante Fähigkeiten aufweist und man muss diese Expertise nicht extra überprüfen. In gewisser Hinsicht kann der/die Arbeitgeber*in in das Vorhandensein der Fähigkeiten vertrauen, indem er/sie sich durch symbolische Repräsentanzen, bspw. Zertifikate und Arbeitszeugnisse, absichert. Sind also symbolische Repräsentanzen vorhanden, kann demnach auf die hochkomplexe und vermutlich zeitlich aufwändige Kontrolle und Überprüfung der einzelnen Fähigkeiten verzichtet werden (ebd.: 61).

Luhmann (ebd.: 96) benennt außerdem das Vorhandensein von **Schwellen**, wie man sie auch aus der Wahrnehmungspsychologie kenne[311] (ebd.: 81). Bis zu gewissen Grenzen lassen sich demnach quasi Stufen von Vertrauen ausreizen. So wird Vertrauen nicht nach und nach geringer, sondern an bestimmten, individuell unterschiedlichen Punkten „ist das Fass voll“, also die Schwelle überschritten, so dass man dem Gegenüber sein Vertrauen entzieht und es ggf. gar in Misstrauen umschlagen kann. Diese Tatsache fungiert dem Autor zufolge als Mechanismus der Absicherung von Vertrauen, da das Konzept des Vertrauens hierdurch greifbarer und unwillkürlich wird. Nicht jede Enttäuschung oder jedes Missverständnis gipfeln in Misstrauen, sondern Störungen des Vertrauens müssten dafür gehäuft auftreten (ebd.).

An dieser Stelle kann man für die Situation im Homeoffice konstatieren, dass das Zusammentreffen der Beschäftigten weniger konstant ist und quasi selbst schwellenartig abläuft. Treten durch räumlich getrenntes Arbeiten mit Begegnungen nur via Videomeeting mehr Missverständnisse auf und gipfeln diese, da weniger positive Erfahrungen miteinander gemacht werden, eher in Misstrauen? Werden vielleicht auch langsame Verschlechterungen im Beziehungsgefüge nicht so einfach kommuniziert, sodass vor Erreichen von Schwellen im Gegensatz zur Präsenzbegegnung weniger Signale der Missbilligung wahrgenommen werden können? Könnte und sollte man einer solchen Tendenz bspw. führungsseitig eine aktive Ansprache mit entsprechend gesetztem Rahmen für das Besprechen möglicher Missverständnisse oder Irritationen entgegensetzen?[312]

[311] Vgl. hierzu auch die Rezeption bei Meyerhuber 2001: 155.

[312] Wir verweisen hierzu auf Kapitel 10 Remote Leadership: tatsächlich werden in aktuellen Studien genau solche Fragen diskutiert, exemplarisch vgl. Fraunhofer-Institut c/o Josephine Hofmann et al. 2020, Zugriff 21 Jan 2021: http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5934454.pdf

These

Für konstruktive Konfliktgespräche wäre eine Kultur offener An- und Aussprache mit konfliktvermittelnden Anteilen förderlich, die am besten bereits vor der Phase des Homeoffice etabliert wurde.

Führungskräfte, denen an konstruktiver Gruppenkohäsion unter Beschäftigten gelegen ist, könnten hier ggf. nachsteuern, sofern nicht ohnehin schon in der Teamkultur etabliert. Ein Rollencoaching kann sie ggf. darin unterstützen, wenn wenig Erfahrung darin besteht, entsprechenden Austausch konstruktiv zu begleiten[313].

Die Systemumwelt kann außerdem stützend auf vertrauensvolles Verhalten wirken. Denn wenn das Umfeld positiv **sanktionieren** und bspw. in Herangehensweisen bestärken kann, fühlen Menschen sich sicherer und können sich klarer **an sozialen Erwartungen orientieren**. Hierdurch schwindet laut Luhmann (ebd.: 46) die Gefahr eines Vertrauensmissbrauchs. Gerade dieser Absicherungsmechanismus kann in der aktuellen Homeoffice-Situation in den Hintergrund geraten. Denn stützende Strukturen in der Hierarchie oder unternehmensinterne Institutionen wie Human Resources, Betriebs-/Personalräte, Mediator*innen etc. werden vermutlich weniger in Prozesse einbezogen, wenn man nicht ohnehin mit ihnen in der Betriebsstätte in Kontakt steht. Vermutlich hat man im Homeoffice außerdem weniger die Möglichkeit, sich informell wie im Betriebsalltag in kurzem Gesprächsaustausch abzusichern.

These

Stützende Strukturen aus der betrieblichen Systemumwelt werden im Homeoffice wegen der Abwesenheit aus dem betrieblichen Umfeld vermutlich weniger deutlich wahrgenommen und bieten somit weniger Orientierung. Es gibt Situationen, in denen diese Orientierung wichtig ist (beispielsweise im Konfliktfall).

1.2.3 Systemvertrauen nach Luhmann

Das Systemvertrauen ist nach Luhmann (1968: 60) ein generalisiertes Vertrauen in abstrakte Systeme wie Wirtschaft, Institutionen oder Organisationen. Hierbei werden die einzelnen Schritte des persönlichen Vertrauens ersetzt durch generalisiertere Absicherungsmechanismen, die weniger feinschrittig funktionieren, jedoch auch überprüfbar sind. Arbeitsorganisationen als soziale Systeme benötigen das systembezogene Vertrauen ihrer Beschäftigten, und umgekehrt müssen Beschäftigte in das System vertrauen können, von dem ihre existenzielle Sicherung abhängt.

Zur Absicherung von Systemvertrauen greifen Luhmann zufolge (ebd.: 61) vor allem **symbolische Selektionscodes**, die auf gesellschaftlicher Ebene, angelehnt an Talcott Parsons[314], durch Wahrheit, Liebe, Macht und Geld abgebildet werden. Sie bilden die Selektionsleistungen ab. Dies bedeutet, dass sie es ermöglichen, dass verschiedene Menschen ihre Umwelt ähnlich selektiert interpretieren, also auch ähnlich wahrnehmen. Diese Interpretationen und Wahrnehmungen wiederholen sich im Alltag regelmäßig und automatisch und sind losgelöst von einzelnen Personen. So baut

---

313 Meyerhuber, Sylke (2013). Führungskräfte stärken. In Guido Becke, Miriam Behrens, Peter Bleses, Sylke Meyerhuber & Sandra Schmidt, Organisationale Achtsamkeit. Veränderungen nachhaltig gestalten. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.

314 Luhmann bezieht sich hier auf folgende Quellen:
Parsons, Talcott & Neil Smelser (1956). Economy and Society. Glencoe: Routledge & Kegan Paul Ltd.
Parsons, Talcott (1959). General Theory in Sociology. In Robert K. Merton, Leonard Broom, & Leonard S. Cottrell, Jr. (Hrsg.), Sociology Today. New York: Basic Books, 3-38.
Parsons, Talcott (1963). On the Concept of Influence. Public Opinion Quarterly 27, 37-62.

sich Vertrauen in diese Wahrnehmungen bzw. entlang der Selektionscodes stetig und vergleichsweise stabil auf, kann aber auch schwieriger kontrolliert werden.

Hier leitet sich das Vertrauen in Instanzen direkt über in **Autoritäten**, welche als Stellvertreter des Systemvertrauens gelten (Luhmann 1968: 67). Diese sind in der Regel Personen, die eine legitime Autorität innehaben und denen somit direkt vertraut wird, bspw. Vertreter*innen des Managements sowie Führungskräften.

Für unseren Forschungskontext können als legitime Autoritäten Führungskräfte und weitere Instanzen in Organisationen gelten. Wenn diese als Repräsentanten des Systemvertrauens gegenüber Beschäftigten im Homeoffice so auftreten, dass das Vertrauen in den Arbeitgeber infrage gestellt wird (bspw. durch unangemessene Akte der Kontrolle, vgl. Abschnitt 1.3), so könnte das Vertrauen in eine*n Arbeitgeber*in Schaden nehmen, wenn das Vertrauen in den/die Repräsentant*in schwindet. Auch wäre vorstellbar, dass Vertrauensverlust zwischen Beschäftigten und Führungskräften, beispielsweise bedingt durch sinkende Vertrautheit, zu einem schwindenden Vertrauen in den/die Arbeitgeber*in ansich führen könnte. Wenn sich zum Beispiel der Arbeitsschutz nicht ausreichend um ergonomisch sichere Arbeitsplätze auch im Homeoffice kümmert, könnte das Vertrauen in eine*n Arbeitgeber*in nachlassen, dass diese*r die Gesunderhaltung von Beschäftigten ernst nimmt. Gerade in der aktuellen Situation kommen besonders große Unternehmen nicht hinterher, auch Homeoffice-Arbeitsplätze ihrer Beschäftigten gemäß der Arbeitsstättenverordnung (vgl. Kapitel 3) einzuschätzen. Selbst wenn einschätzbar ist, dass die entsprechenden Kolleg*innen im Arbeitsschutz aktuell überlastet sind, wird die Verantwortung beim Unternehmen gesehen werden.

These

Damit Unternehmen das Vertrauen ihrer Beschäftigten erhalten können, müssen sie auf verschiedensten Wegen dafür sorgen. Es reicht nicht, den Beschäftigten Vertrauen entgegenzubringen und transparent zu sein, sondern sie müssen sich auf psychischer sowie auf körperlicher Ebene um das Wohl ihrer Beschäftigten kümmern.

Außerdem wird im Systemvertrauen **auf Informationen und Kontrolle verzichtet**. Der Aufwand jegliche Dynamik im System direkt zu kontrollieren wäre viel zu hoch. Stattdessen reicht oft das reine Wissen darum, dass es Kontrollinstanzen gibt (ebd.: 77). So kann man Jahresberichte einsehen in dem Wissen, dass dieser vertrauenswürdig ist. Seine Existenz reicht in der Regel aus, um in das Funktionieren des Systems zu vertrauen (Meyerhuber 2001: 171). Eine solche Funktion übt in Unternehmen zum Beispiel das Qualitätsmanagement aus (ebd.). Beschäftigte müssen so nicht jeden einzelnen Prozess selbst kontrollieren, da sie wissen, dass eine bestimmte Instanz diese Kontrolle ausübt.

Denkanstoß

Hierzu überlegen wir, ob die pandemische Lage mit Arbeit im Homeoffice das Systemvertrauen in ein objektiv belastetes Gesundheitssystems stören kann. [315]

Grundsätzlich besteht immer die Möglichkeit der Enttäuschung von Erwartungen. Denn wie Luhmann aufzeigt (Meyerhuber 2001: 147; mit Verweis auf Luhmann 1968: 87), können Handlungen durchaus anders ablaufen, als man es sich erwartet hat.

[315] Man könnte diesbezüglich weiter überlegen, ob nicht Verschwörungstheoretiker der Pandemie deshalb ausagieren, weil sie einen akuten Einbruch ihres Systemvertrauens nicht verkraften. Hierzu wäre weiterführende Forschung vermutlich sinnvoll.

Diese Möglichkeit wird im Systemvertrauen nicht ignoriert, da dies naiv wäre. Stattdessen werden mögliche Abweichungen versucht vorherzusehen und dann intern verarbeitet, so dass das System stabil bleibt.

Möglicherweise ist es bei verringertem Kontakt, wie es beim Arbeiten im Homeoffice und Kommunikation via Videomeetings der Fall ist, schwieriger, die Handlungsmöglichkeiten der beteiligten Personen zu überblicken. Der Einblick darin ist reduziert, da man die anderen in der Regel deutlich seltener trifft, erlebt und spricht. Wird dieser Aspekt der Interaktion den Individuen jedoch bewusst, so können sie wiederum auch eine Unvorhersehbarkeit von Handlungen antizipieren und wiederum darin ihr Vertrauen absichern.

1.2.4 Bedingungen & Absicherungen für Systemvertrauen

Das Systemvertrauen basiert nach Luhmann grundsätzlich auf den gleichen Absicherungsmechanismen wie das persönliche Vertrauen; demnach werden diese hier nicht wiederholt. Es gibt jedoch zusätzliche Bedingungen, die für die Absicherung sozialer Systeme gelten.

So macht Luhmann deutlich, dass eine relativ hohe Beziehungsdauer das Vertrauen stärkt. Ein häufiges Begegnen, das „**Gesetz des Wiedersehens**“ (Luhmann 1968: 36; gem. Verweis bei Meyerhuber 2001[316]: 157), trägt dazu bei, dass alle Akteure im Sozialsystem sich vertrauenswürdig verhalten. Denn nur mit Vertrauen lässt sich gut zusammenarbeiten, weshalb es auch im Konzept des **sozial nachhaltigen Handelns** als wichtig verstanden wird.

Fragen

Korrodiert das Vertrauen ohne persönliches Wiedersehen, weil Beschäftigte lange Zeiträume vom Homeoffice aus arbeiten, oder reicht das „wieder sehen“ im Videomeeting? Wird die tragfähige Beziehung, weil sie seit langem vertraut ist und Bestand im Erleben hatte, auch auf Abstand als bestandhaft erlebt, also die Erfahrungsinformation „überzogen“, wie Luhmann es nennt? Der Autor hatte keine virtuellen Kontexte vor Augen, als er seinen Text schrieb. Was würde er wohl dazu sagen?

Wie geht es relativ neu hinzukommenden Beschäftigten, deren Vernetzungserfahrung mit Führungskraft und Kolleg*innen noch wenig oder gar nicht ausgeprägt ist? Wie gelingt es ihnen, Vertrauen zu knüpfen, diesbezüglich im wortwörtlichen Sinne sozial anschlussfähig zu werden?

Korrodiert das Vertrauen und geht gar verloren, könnten in unserem Forschungskontext des Homeoffice Kolleg*innen in einer sozialen Atmosphäre zusammenarbeiten müssen, in der Vertrauen schwindet, was den Rückhalt im Miteinander schmälert und den Einzelnen mit mehr Bedarf an Kontrolle und Rückversicherung belastet. Was bedeutet dies, wenn man am Arbeitsplatz aufeinander angewiesen ist? Teamarbeit oder zumindest gegenseitiges Zuarbeiten ist ein Herzstück jeglicher Arbeitsorganisation und verdeutlicht die **wechselseitige Abhängigkeit** von Beschäftigten untereinander (vgl. Kapitel 1).

Laut Luhmann ist diese Abhängigkeit wichtig, um überhaupt die Notwendigkeit für Vertrauen und vertrauensvolles Handeln zu schaffen (Luhmann 1968: 46). Nun sollte man überlegen, inwiefern Beschäftigte voneinander abhängig sind, wenn sie weniger direkt miteinander arbeiten. Beschränken vielleicht die räumlichen Möglichkeiten auch die Bedingungen des Zusammenarbeitens? Dahinter steht die Frage, ob das

[316] Meyerhuber, Sylke (2001). Transparenz in Arbeitsorganisationen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Arbeiten alleine von zu Hause auch nach sich zieht, dass tatsächlich eigenständiger gearbeitet wird. Ist man weniger auf seine Kolleg*innen angewiesen, wenn man sie nicht mehr mal eben um Rat fragen kann? Umgekehrt gibt es auch Unternehmen, in denen ein Teil der Beschäftigten weiter in der Betriebsstätte tätig ist. Bieten diese den Kolleg*innen mehr Möglichkeiten der sozialen Unterstützung? Und sind sie vielleicht auch besser ausgestattet als daheim?

Weiterhin geht Luhmann (ebd.: 15, 19) davon aus, dass eine gewisse **Unvorhersehbarkeiten die Notwendigkeit für Vertrauen stärkt**. Nicht alles ist planbar, ein Plan ist immer nur ein Plan, der sich also per Definition ändern kann; es gibt in der Regel unvorhergesehene Änderungen. Nur falls die Änderungshäufigkeit zu hoch wird, dann geht dabei auch Vertrauen verloren! Darum wäre ein Zuviel an Aktionismus kritisch abzuwägen und Luhmann (ebd.) empfiehlt in mancher Hinsicht eine Vertagung von Planungen, also das Unvorhergesehen-So-Sein-Lassen. Komplexität reduziere sich oft, so der Autor (ebd.) mit der Zeit von selbst; es können sich Themen von selbst erledigen oder gewisse Möglichkeiten schließen sich im Laufe der Zeit. Dies könnte in der Kommunikation aus dem Homeoffice und mittels Videomeetings ein bedenkenswerter Aspekt sein, will man Vertrauen in unsicheren Zeiten nicht unnötig belasten. Dafür sprechen zwei Punkte: Videomeetings können nicht jederzeit stattfinden und so benötigen die Beschäftigten das Vertrauen, dass sich ihre Themen in der Zukunft werden einbringen und klären lassen. Außerdem birgt die aktuelle pandemische und politische Situation große Unvorhersehbarkeiten. Keiner weiß, wann die Pandemie vorbei sein wird und welche Maßnahmen noch in Kraft treten werden. Ggf. wird man mit sofortiger Wirkung für 14 Tage in Quarantäne beordert und muss damit umgehen. Hier wird sehr deutlich, dass Vertrauen notwendig ist, um in der aktuellen komplexen Situation handlungsfähig zu bleiben.

These

Unvorhersehbarkeiten bestärken die Notwendigkeit für Vertrauen.

Angesichts der pandemisch-politischen Grundunsicherheiten wäre abzuwägen, inwiefern zusätzlich im Arbeitskontext Verunsicherungen geschürt werden: Stabilität am Halteseil verlässlicher Beziehungen zu gewähren erscheint den Verfasserinnen sinnvoll, zu hoher Aktionismus hingegen fragwürdig.

Ein weiterer Absicherungsmechanismus für das Systemvertrauen wäre nach Luhmann, **Risiken zu individualisieren** (ebd.: 42). Demnach werden Fehler und Risiken eher eingrenzend bearbeitet, um möglichen Schaden für das Systemvertrauen abzuwenden. Bspw. kann ein Problem auf Bereiche oder Personen heruntergebrochen beleuchtet werden, wenn Fehler passiert sind. Die Notwendigkeit dessen wird deutlich, wenn man sich die Alternative veranschaulicht: Würden einzelne Fehler das gesamte System infrage stellen, könnte dies das Systemvertrauen nachhaltig schädigen (bspw.: nicht alle Toaster der Marke XY sind schlecht, sondern eine Charge hat einen Fehler, dessen Ursache behoben wurde). So werden in Arbeitsorganisationen bei Fehlern zur Wahrung des Systemvertrauens nicht selten spezifische Prozesse analysiert und ggf. auch Verantwortungsträger zur Rechenschaft gezogen („jemand muss den Hut nehmen“).

Nur selten jedoch steht das Systemvertrauen so massiv infrage. Im Alltag zeichnen vielmehr Führungspersonen mit Mitarbeiter*innen im Homeoffice für die Ergebnisse ihres Bereichs verantwortlich. Dabei sind sie in ihren Möglichkeiten der Kontrolle beschränkt und müssen ihren Mitarbeiter*innen vertrauen können. Als Repräsentant*in für den eigenen Arbeitsbereich werden sie sich fragen müssen, wie sie das Vertrauen Beschäftigter halten und bestätigen. Zudem müssten sie systemsensible Aspekte

des eigenen Arbeitsfeldes abwägen, um dort vermehrt Achtsamkeit walten zu lassen und so Problemen mit Auswirkung auf der Systemebene vorzubeugen.

Denkanstoß

Führungskräfte als „Repräsentanten“ des Systems finden sich in der Situation, ihren Beschäftigten im Homeoffice mit Vertrauen begegnen zu müssen und andererseits Routinen der Kontrolle nicht in bisher vertrauter Weise nachkommen zu können. Sie bleiben allerdings verantwortlich für alles, was in ihrem Verantwortungsbereich liegt. Hierin werden wechselseitigen Abhängigkeiten deutlich. Loyale und kompetente Beschäftigte werden eine Führungskraft besser schlafen lassen.

Hiermit wird auch schon das systemschützende Prinzip **reduzierter Einzelkontrollen** angedeutet. Diese sind auf Systemebene minimiert, da sie im komplexen System zu viel Aufwand bedeuten würden.

Die Minimierung von Einzelkontrollen übertragen auf die aktuelle Homeoffice-Situation kann auch bedeuten, die Führungsaufgabe vor allem in der Ermöglichung statt in einer Kontrolle zu sehen. Dies würde modernen Ansätzen von Führung entsprechen[317]. Entsprechend fassen Badura & Steinke im jüngsten „Fehlzeitenreport 2019 Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen“ zusammen:

> „Eine Kopfarbeitergesellschaft kann ihr technisches Potenzial nur dann voll ausschöpfen, wenn beides gelingt: arbeiten in vertrauensvoller Kooperation entlang der wertschöpfenden Prozesse; und arbeiten nicht nur mit hoher fachlicher, sondern auch mit hoher sozialer Kompetenz und intrinsischer Motivation. *Der Link zwischen Wohlbefinden, Kreativität und Unternehmenserfolg* ist in den Führungsetagen der Wirtschaft noch längst nicht überall erkannt. Dass die Unternehmenskultur dabei eine zentrale Rolle spielt, wird zudem häufig unterschätzt. Intrinsische Motivation ist keinesfalls nur Merkmal einzelner Personen. Intrinsische Motivation muss immer wieder geweckt und erhalten werden: durch kollektive Begeisterung für die Sache und durch kollektives Vertrauen auf die Mitarbeiterorientierung einer Organisation. Die Verantwortung dafür trägt die oberste Führung mit den von ihr vorgelebten Überzeugungen, Werten und Visionen.“ (Badura & Steinke 2019[318]: 380)

These

Das Homeoffice 2020 kann als ein Weckruf verstanden werden, vertrauensvolle Kooperation vorzuleben und leitungsseitig zu induzieren. Da direkte Kontrolle bei Homeoffice schwierig ist, wird die Vertrauensbildung in virtueller Kommunikation in neuer Weise zu einer dringlichen Fragestellung in Gruppen und deren Leitung.

Denn durch die reduzierten Kontakte kann weniger Kontrolle stattfinden; im Lichte der Anwesenheitskultur in Deutschland braucht es ein Umdenken.

In sozialen Systemen gibt es Luhmann zufolge zur Absicherung zudem **Möglichkeiten der Sanktion**, seien sie juristisch oder persönlich. Systemvertrauen infrage stellendes Verhalten könne und müsse (positiv oder negativ) sanktioniert werden, damit die Systemmitglieder sich sicher fühlen können; Abweichungen bräuchten demnach

[317] Vgl. Konzepte wie New Work, Emotional Empowerment und Agile Work, ein Überblick findet sich bspw. bei Schermuly & Koch (2019). New Work und psychische Gesundheit. In Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose & Markus Meyer (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2019 Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen. Berlin New York: Springer, 127-140.

[318] Badura, Bernhard & Steinke, Mika (2019). Vom Taylorismus zur Selbstorganisation – Wie Betriebliches Gesundheitsmanagement zur Gestaltung der Digitalisierung beitragen kann. In Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose & Markus Meyer (Hrsg.), Fehlzeitenreport 2019 Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen. Berlin, New York: Springer, 367-382.

Konsequenzen (ebd.: 44ff.). Würde dies nicht so sein, erhielten die Akteure des jeweiligen Systems den Eindruck, dass jemand konsequenzlos und willkürlich handeln könnte. Damit würden sich die Handlungsmöglichkeiten und somit die Komplexität deutlich erhöhen. Wir vermuten, dass aus diesem Grund manchmal in negativen Fällen auch „ein Exempel statuiert“ wird. Positive Fälle, beispielsweise eine geniale Idee, die aber zunächst am Systemvertrauen rüttelt, würden beispielsweise mit einer Beförderung belohnt.

Hier kann man überlegen, ob systembedrohende Fehler aus dem Homeoffice heraus von einzelnen Teammitgliedern überhaupt wahrgenommen werden können. Unsere Erfahrung in 2020 legt nahe, dass soziale Netzwerke im Betrieb zwar weniger lebendig, jedoch in ernsten Fällen auch weiterhin funktionsfähig sind. Systemvertrauen betreffende Problemfälle sind gravierend; sie werden vom Management beantwortet und in der Regel über die Presse kommuniziert. Betrifft dies eine*n Mitarbeiter*in, so wird die Person einbestellt, es wird ein Dienstgespräch geführt, ggf. ein Entziehen der schädigenden Aufgaben, eine Abmahnung oder fristlose Kündigung (gem. Gesetzesrahmen).

Während Luhmann hinsichtlich des Systemvertrauens von Sanktionen spricht, tut er es in Hinblick auf personenbezogenes Vertrauen nicht. Hier herrschen das Vertrauen absichernde Bedingungen vor, die auf Beziehungsdauer angelegt sind, nur im Ausnahmefall kommen „**stützende Strukturen der Systemumwelt**“ (Meyerhuber 2001: 142) wie bspw. eine Abmahnung oder Versetzung in Betracht. Durch das Arbeiten außerhalb der Betriebsstätte kommen soziale Sanktionen ohnehin kaum mehr in Frage, weil viele soziale Interaktionen via Homeoffice nicht stattfindet.

Führungskräfte müssen darum vermutlich für Homeoffice lernen, ernsthaft auf Abstand zu führen. Sofern es der Aufgabe zuträglich ist, werden sie mit kleinen Abweichungen von ihren Vorstellungen leben müssen und sich damit konstruktiv auseinandersetzen, wo es nötig erscheint.

Thesen

Ein mahnender Blick des/der Vorgesetzten hat im Videosetting vermutlich eine geringere oder andere Wirkung als im direkten Kontakt: Da ein Blick in Videogruppen kaum personalisiert erlebbar wird, kann sich auch die falsche Person getadelt fühlen. Hier also wäre mit Vorsicht zu walten, um nicht das Sozialgefüge insgesamt zu beschädigen[319].

Das Vertrauen im Team sowie die kollektive Begeisterung für die Sache zu pflegen ist vielmehr wichtige Führungsaufgabe.

Wo es einzelne Personen betrifft, wäre das Videomeeting mit dem Team demnach möglicherweise ungeeignet und eine Problemklärung durch direkte Aussprache zu bevorzugen.

Sind Schwellen des Vertrauens erreicht, so könnte dies ohne direkten Kontakt schwerer bemerkbar sein. In Gesprächen zwischendurch sowie durch Veränderungen im Umgang miteinander deuten sich diesbezügliche Umschwünge in Beziehungen an. Dies ist im Videosetting schwieriger zu erfühlen und auch zu kommunizieren. Gerade im Konfliktfall sind Menschen auf die raumsprachlich vermittelten, kleinen Signale angewiesen, um sensibel aufeinander eingehen zu können. Vertrauen gewinnt darum eine besondere Bedeutung in dieser Zeit der **Neu- und Umorientierung**, wie sie sich gerade vollzieht. In einer Zeit, in der sich auch auf die Arbeit bezo-

[319] Vergleiche hierzu die Kapitel 5 Körpersprache und Kapitel 6 Raumsprache.

gen neu orientiert wird, könnte es möglicherweise zu Unsicherheiten kommen (allein im Homeoffice, neue Technik, neue Kommunikationsformen, weniger soziale Unterstützung). Es erscheint fraglich, wie sich diese Unsicherheiten auf das Vertrauensempfinden auswirken. Es könnte bspw. das Erreichen einer vertrauensbezogenen Schwelle zu spät bemerkt werden und durch fehlende Rückkopplungen im Prozess beim Gegenüber eine Wahrnehmung der Willkür auslösen.

Ein weiterer Aspekt zur Absicherung von Systemvertrauen sind **Entlastungsrituale** (Meyerhuber 2001: 150). Man kann demnach bspw. negative Ereignisse **umdeuten**, d. h. sich fragen, was auch Gutes aus einer schwierigen Situation entsteht. Des Weiteren kann ein Problem zeitlich oder inhaltlich separiert werden, d.h. es wird ein Gültigkeitsbereich festlegt oder eine „Affäre beendet". Dies ist im Kontext der Arbeitsorganisationen sinnvoll, damit bei Fehlern das Systemvertrauen geschützt bleibt. Systembezogene Umdeutungen haben daher den Charakter einer offiziellen Lesart und finden sich in den **formellen Kommunikationen** des Managements, des Hausjuristen und der Public Relations für Organisationsmitglieder und Öffentlichkeit.

Ganz grundsätzlich sollte zum Systemvertrauen in Organisationen erwähnt sein, dass es den Glauben an das Funktionieren des Systems umfasst. In diesem Unterkapitel wurde aufgezeigt, wie dieser Glaube entsteht und aufrechterhalten wird. Es haben sich einige Fragen aufgetan, wie entsprechende Bedingungen in Onlinekommunikation funktionieren können.

1.2.5 Vertrauen nicht direkt thematisieren und Misstrauen verstehen

Laut Luhmann (1968: 37) kann man **Vertrauen beschädigen**, wenn man es direkt hinterfragt. „Wir müssen mal über das mangelnde Vertrauen zwischen uns reden" wäre demnach ein Satz, den man kaum einholen, kaum wieder aus der Welt räumen kann. Es beschädige das Vertrauen nachhaltig, wenn es offiziell in Zweifel gezogen wird, so der Autor.

Denkanstoß

Nach Ansicht der Verfasserinnen sollten Führungskräfte darum wissen, dass das Umgehen mit vertrauensrelevanten Problemen eine indirektere Handhabung benötigt: Laut Luhmann sollte man Probleme mit dem Vertrauen nicht direkt thematisieren, da die Thematisierung nicht wieder ausgeräumt werden kann.

Wie leicht können Menschen wohlmeinend in entsprechende „Fallen" geraten und mit gut gedachtem, aber unsensiblem Ansprechen mehr Scherben verursachen als Lösungen finden? Dies wird umso schwieriger, je weniger man sich persönlich begegnet. Die wenigen Kommunikationsanlässe und Videomeetings geraten dann womöglich zu Prüfsteinen, wie man zueinander steht. Wenn ausgerechnet dann das Vertrauen problematisiert wird, gibt es zu wenig persönliches und zeitintensives Miteinander, das dazu beitragen könnte, fraglich gewordenes Vertrauen auch wieder langsam aufzubauen. Wie kommunikativ, sensibel und positiv müsste eine Führungskraft sich dann allen Beteiligten gegenüber verhalten, um dies wieder ins Lot zu bringen?

Weiterhin geht Luhmann auf **Misstrauen als ein funktionale Äquivalent** (ebd.: 116) des Vertrauens ein. Wird Vertrauen entzogen, müssen wieder alle (!) Möglichkeiten der Kontrolle in Betracht gezogen werden und es werde nicht mehr davon ausgegangen, dass der/die Andere sich an Erwartungen der Sozialität und Kontinuität hält. Für den Einzelnen ist das sehr belastend, da er/sie mit dem voll erhöhten Aufwand für Kontrollen und Informationsbeschaffung belastet ist.

Im zwischenmenschlichen Kontext kann Misstrauen Ausdruck einer beschädigten Beziehung sein. Es kann aber auch **sinnvoll** sein, denn Misstrauen gewährt einen gewissen Schutz. So würde man einem bekannten Betrüger misstrauisch gegenübertreten und somit die Chancen erhöhen, einem Betrug zu entgehen (ebd.: 121). Auf Systemebene gibt es ebenfalls sinnvolle Mechanismen, die Misstrauen in institutionalisierter Form (ebd.: 118) nutzen. Bspw. ist es Aufgabe des Qualitätsmanagements, nach Mängeln zu suchen, um so langfristig Optimierung zu schaffen. Der Hausjurist prüft jeden Vertrag, ehe er an Kunden gehen darf. Es gibt, so führt Meyerhuber (2001: 171, 236) aus, auch punktuelle Rituale, die das Misstrauen nutzen: sie nennt bspw. Rechenschaftsberichte und Darlegungen auf Betriebsversammlungen, mittels derer sich Arbeitgeber*innen von Beschäftigten hinterfragen lassen, um dann beruhigt weiter arbeiten zu können.

Allerdings stellt Luhmann (ebd.: 97) auch klar, dass misstrauisches Verhalten, das **scheinbar grundlos** auftrete, bei den misstrauten Personen nicht gut ankommt. Es entstehen Gefühle einer unverdient schlechten Behandlung und Beurteilung, was wiederum in die Manifestation von Misstrauen dieser Person gegenüber führe.

Misstrauen als funktionales Äquivalent von Vertrauen

Misstrauen kann eine sinnvolle Funktion haben. Bei steigenden Gefühlen der Unsicherheit seitens Beschäftigter bspw. werden sich viele Führungskräfte über wiederholte und kleinschrittige Nachfragen Beschäftigter wundern, häufig zu schon mehrfach erläuterten Dingen. Dies ist typischer Ausdruck von Vergewisserungsbedürfnissen. Diesen mit freundlichem Verständnis zu begegnen gehört zum Veränderungsmanagement[320] und somit zu den typischen Aufgaben einer Führungskraft.

Mit der Verschiebung von Kommunikation und Kooperation auf digitale Medien im Arbeitsleben 2020 geht nicht nur für das Arbeiten von Daheim mehr Autonomie einher – diese bedarf auch einer Vertrauensbasis. Vielmehr finden sich seitens Arbeitgeber*innen und Führungskräften auch Wünsche nach Kontrolle Beschäftigter im Homeoffice, die wir auf Basis der Erwägungen mit Luhmann als Ausdruck eines mangelnden Vertrauens in Mitarbeiter*innen auffassen. Im folgenden Abschnitt diskutieren wir darum konkrete Ausprägungen dieser Tendenz, (vor allem kleinschrittige, elektronisch vermittelter Formen der) Kontrolle über Beschäftigte im Homeoffice ausüben zu wollen.

1.2.6 Bestände und Ereignisse - Zeit als Imperativ von Vertrauen

Sylke Meyerhuber

Luhmann (1968) diskutiert zeitbezogene Aspekte von Vertrauen in Hinblick auf die Erhaltung von Beständen in Aktionssystemen. Er versteht **Bestände** als konstitutionell bspw. in der Beziehung zwischen System und Umwelt, definiert durch die Konditionen ihrer Ersetzbarkeit – eine Arbeitsorganisation stellt so ein System dar, und Vertrauen kann beispielsweise ersetzt werden durch Kontrolle. Luhmann (ebd.: 4) betont, dass Vertrauen generell soziale Beziehungen betrifft, und zwar in bestimmter, verzeitlichter Hinsicht: „Wer vertraut, antizipiert Zukunft. Damit wird eine problematische Beziehung zu Zeit deutlich. Sie verhalten sich, als seien sie sicher, was die Zukunft bringt“ (ebd.: 8). Vertrauen ist ein Bestand. Es kann nur in der Gegenwart hergestellt und gesichert werden (ebd.: 10). Damit ist Vertrauen kein Überkommen von Zeit, es basiert auf der Herstellung eines Kontinuums fortlaufender Gegenwart. Wäh-

[320] Meyerhuber, Sylke (2014). Trust and time in reorganisaitons and the role of middle managers. In Guido Becke (Hrsg.), Mindful change in times of permanent reorganisation. Berlin, New York: Springer, 147-165.

rend Ereignisse sich wandeln, bleibt das Kontinuum der Bestände wahrend bestehen. Man kann daher mit Luhmann sagen, *Bestände umgehen den Unsicherheitsdruck unsicherer Zukunft durch Stärkung der Gegenwart* (ebd.).

Luhmann versteht also Vertrauen als einen Bestand im Sozialgefüge. Bestände sind ihm zufolge Voraussetzung dafür, dass **Ereignisse** stattfinden können. Sie müssen gepflegt und entwickelt sein, um im Falle eines Ereignisses, bspw. eine Veränderung (wie: alle im Homeoffice arbeiten), eine tragfähige Basis zu bieten, auf der diese Veränderung erfolgreich stattfinden kann.

Auch der Soziologe Rosa (2005[321]: 153) nennt Vertrauen einen Bestand, der eine wichtige Voraussetzung für die Bewältigung von Wandel darstellt: „Stabilität und die Garantie der Bestände (wie Vertrauen) funktionieren als Fixpunkte und als Voraussetzung für Wandel in einer Kultur.“ Er schreibt: „Es braucht **selektive soziale Entschleunigung** mit dem Ziel, zu verhindern, dass bestandssichernde Institutionen erodieren“ und folgert, dies könne in der beschleunigten Moderne zu einer wichtigen strukturellen Notwendigkeit werden. Selektive soziale Entschleunigung meint bspw., dass Gespräche die Zeit brauchen, die sie brauchen – man hält inne und spricht, klärt, überzeugt. Gruppen-, Kommunikations- und Aushandlungsprozesse benötigen jene Zeit, die sie eben brauchen, es gibt keine „fast forward“-Schalter. Die entschleunigenden Gesprächsinseln sind darum gerade in den in der Moderne sehr beschleunigten Wandlungsprozessen, so Rosa (ebd.), von großer Wichtigkeit. Umso seltsamer mutet an, dass oft das erste, was in praxi abgesagt wird, Teammeetings sind, aus sozialpsychologischer Perspektive ein grober Fehler.

These

Vertrauen ist ein Bestand. Vertrauen braucht Zeit. Darum ist eine selektive soziale Entschleunigung notwendig, um Vertrauen aufzubauen, zu sichern und zu pflegen. Das heißt, man muss sich Zeit nehmen und sprechen, immer wenn es nötig ist.

Management und Führungskräfte müssen die Bestände im Sozialgefüge aktiv schützen, damit Ereignisse bewältigbar sind.

Ereignisse sind die zunehmend beschleunigten Wandlungsprozesse, so wie sie in vielfältiger Weise in 2020 beobachtbar sind (sozial, technologisch, strukturell). Sie können nur gelingen, wenn die Bestände verlässlich sind.

[321] Rosa, Hartmut (2005). Beschleunigung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

1.3 Praxis: Wie gehen Organisationen in 2020 mit Vertrauen um?

Während theoriegeleitet der Vertrauensmodus im Individuum selbst (Erikson) sowie zwischen Menschen und in Bezug auf Systeme (Luhmann) geklärt werden konnte, fragt sich angesichts von ca. 1/3 aller Beschäftigten im Homeoffice, wie seitens der Organisationen mit diesem Thema umgegangen wird. Hierzu liegen unseres Wissens noch keine Studien vor; es lassen sich im Internet allerdings Stimmungslagen eruieren.

Unter normalen Umständen, d. h. in face-to-face Situationen, ist der Arbeitsplatz ein Ort, an dem soziale Interaktion und Verbundenheit, Unterstützung sowie professionelle Entwicklung stattfinden. Menschen als Sozialwesen teilen dabei miteinander unendlich viele, auch nonverbale, Mikroausdrücke in der Kommunikation, von denen einige im zweidimensionalen digitalen Medium verloren gehen können (vgl. Kapitel 5 Körpersprache, Kapitel 6 Raumsprache, Kapitel 7 Rapportmanagement). In Bezug auf das Vertrauen haben wir dies oben differenziert diskutiert.

1.3.1 Rechtliche Dimensionen und ländervergleichende Misstrauenspraxis

Wie gehen Organisationen und ihre Führungskräfte in 2020 mit der Vertrauensfrage um? Es scheint, dass in einigen Ländern oder auch Branchen der Wunsch nach Kontrolle von Beschäftigten im Homeoffice steigt. Dies soll darum kritisch reflektiert werden.

„Your boss is watching you – work from home leads to more surveillance“ titelt am 13. Mai 2020[322] der Online-Nachrichtendienst NPR. Im dann folgenden Beitrag wird beschrieben, dass **amerikanische Firmen** angesichts von ca. 1/3 Beschäftigten im Homeoffice dazu übergehen, kontrollierende Software (sogen. spy software) für die Arbeit im Homeoffice zur Voraussetzung zu machen: „With more people working remotely, companies are turning to technology that tracks what employees are doing all day on their computers. Some workers say they feel like their privacy is being compromised” (NPR 2020: ebd.). Beschäftigte werden demnach von ihrem Arbeitgeber aufgefordert, auf ihrem heimischen Computer eine Software namens „Hubstaff“ zu installieren, welche Bewegungen der Maus sowie der Tastatur aufzeichnet sowie Webseiten registriert, die man aufsucht (ebd.). Des Weiteren weisen demzufolge Arbeitgeber ihre Beschäftigten an, eine App namens TSheets auf ihren Telefonen zu installieren, welche aufzeichnet, wo man sich befindet (ebd.). In dem NRP-Beitrag wird geschlussfolgert, dass Beschäftigte entsprechende Kontrollen als Misstrauen deuten und im Gegenzug ihr Vertrauen in den Arbeitgeber sinken kann. Sie schreiben auch von genervten Beschäftigten, die sich als Antwort auf das Ausspähen einen neuen Job suchen.

In dem NPR-Beitrag wird u.a. von einer Software namens Time Doctor berichtet, die Videoaufzeichnungen vom Bildschirm Beschäftigter während der Arbeit anfertigt und auch auf die Webcam des Computers zugreifen kann, um bspw. alle 10 Minuten ein Foto des/der Beschäftigten zu machen. Ein Zitat aus dem Beitrag:

> "If you're idle for a few minutes, if you go to the bathroom or whatever, a pop-up will come up and it'll say, 'You have 60 seconds to start working again or we're going to pause your time” (ebd).

Zudem gibt es demnach Vorgesetzte, die erwarten, dass ihre Beschäftigten ihre Videokamera während der gesamten Arbeitszeit anschalten, also sichtbar sind, um sie

[322] NPR (2020). Your boss is watching you. Zugriff 1 Dec 2020: https://www.npr.org/2020/05/13/854014403/your-boss-is-watching-you-work-from-home-boom-leads-to-more-surveillance?t=1606822831752

wie im Büro jederzeit beobachten zu können. NPR zufolge führen entsprechende Geschäftspraktiken dazu, dass Beschäftigte sich nicht nur misstraut und schlecht fühlen, sondern auch beschämt, sich von Software in den eigenen vier Wänden quasi gängeln und unter Beobachtung stellen zu lassen. Es wird deutlich, wie entwürdigend und bedrückend Menschen entsprechende Situationen erleben. Anbieter im „Awareness Technologies" Geschäft beschreiben NPR (ebd.) zufolge, dass sich ihr Geschäftsvolumen in 2020 verdreifacht habe. Der Beitrag zitiert Paul Stephens[323], Direktor des amerikanischen Verbraucherschutzes, wonach in Amerika der vierte Verfassungszusatz lediglich vor unvernünftiger Überwachung durch den Staat schütze; Arbeitgeber hingegen würden keine Rechte missachten, wenn sie ihre Beschäftigten während der Arbeitszeit überwachten.

Amerikanisches und deutsches Recht unterscheiden sich in Fragen des Datenschutzes maßgeblich. Dennoch diskutiere ich hier beides vergleichend, auch weil **entsprechende Softwarelösungen** – zusammen mit sonstiger Software – aus Amerika kommen, primär für den dortigen Arbeitsmarkt und seine Rechtslage entwickelt wurden und bei kommerziellen Softwarelösungen auch in Deutschland mit angeboten werden könnten. Dies mag Begehrlichkeiten wecken. Zudem agieren auch in der BRD viele internationale Firmen, deren diesbezügliches Geschäftsgebaren sich in praxi nicht ausschließlich an deutschem Recht orientieren mag. Umso wichtiger ist eine Einschätzung diesbezüglicher Rechte und Pflichten von Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen in Deutschland.

Nach dem deutschen Bundesdatenschutzgesetz[324] wäre unseres Erachtens eine entsprechende Trackingsoftware in der Bundesrepublik Deutschland zumindest als problematisch einzustufen. In Deutschland wurde 2009 der §32 des **Bundesdatenschutzgesetzes** (BDSG) neugefasst. Er regelt nun explizit, wann personenbezogene Daten von Beschäftigten erhoben, verarbeitet oder genutzt werden dürfen. So muss man bspw. informiert werden, ehe eine Trackingsoftware zum Einsatz kommen kann. Zur Information gehört auch zu erfahren, wie die Daten verarbeitet werden sollen (BDSG §32 Abs. 1).

Die gute Nachricht: eine Videoüberwachung, wie im amerikanischen Beispiel berichtet, würde nach deutschem Recht sowohl allgemeine Persönlichkeitsrechte gemäß Artikel 2 Grundgesetz[325] sowie das Recht auf informationelle Selbstbestimmung verstoßen. Eine Videoüberwachung muss nach **Urteil des Bundesarbeitsgerichts** 2012 (BAG2012, Az.: 2 AZR 153/11 [326]) als massiver Eingriff in die Persönlichkeitsrechte gewertet werden. Sie wird allerdings erlaubt, wenn ein konkreter Verdacht eines strafbaren Verhaltens besteht (z.B. zum Nachweis, dass jmd. stiehlt). Für die Homeoffice-Situation darf nach Ermessen der Verfasserin nicht von einem so gravierenden generellen Misstrauensvorbehalt ausgegangen werden; entsprechend dürfte die Videoüberwachung von Beschäftigten (inkl. im Homeoffice) in Deutschland auch weiterhin verboten sein.

Telekommunikationsdaten, d.h. Telefongespräche und Internetsitzungen, dürfen zeitlich erfasst (Zeitpunkt, Dauer), aber nicht abgehört oder aufgezeichnet werden; ein

---

[323] Paul Stephens, director of policy and advocacy with Privacy Rights Clearinghouse, a consumer advocacy nonprofit (Verbraucherschutzorganisation).
[324] Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2020). Bundesdatenschutzgesetz. Zugriff 1 Dez 2020: https://www.gesetze-im-internet.de/bdsg_2018/
[325] Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2020). Grundgesetz Artikel 2. Zugriff 1 Dez 2020: http://www.gesetze-im-internet.de/gg/art_2.html
[326] Bundesarbeitsgericht 2012, Urteil Videoüberwachung, Zugriff 1 Dez 2020: https://dejure.org/dienste/vernetzung/rechtsprechung?Gericht=BAG&Datum=21.06.2012&Aktenzeichen=2%20AZR%20153/11

Verstoß wäre gemäß § 201 Strafgesetzbuch (StrGB[327]) zu ahnden. Abschließend sollte auch angeführt werden, dass technische Einrichtungen, mit denen das Verhalten oder die Leistung von Beschäftigten überwacht werden kann, nach dem Betriebsverfassungsgesetz § 87[328] der Mitbestimmung durch den Betriebsrat unterliegt; in der Regel wäre also zunächst eine Betriebsvereinbarung abzuschließen.

Der Intersoft Consulting Services Dr. Datenschutz (2020[329]) thematisiert die vorgenannten Probleme und hilft bei der Differenzierung von Rechtsphären:

> „Das allgemeine *Persönlichkeitsrecht* lässt sich in drei Sphären unterteilen, die Sozial-, Privat- und Intimsphäre. Die *Intimsphäre* bildet den unantastbaren Kernbereich privater Lebensgestaltung. Sie wird umgeben von der *Privatsphäre*. Diese bildet den Bereich, in dem der Einzelne unbeobachtet bleibt und in Ruhe gelassen wird. Eingriffe sind zulässig, wenn überwiegende Interessen der Allgemeinheit dies erfordern und die Verhältnismäßigkeit gewahrt ist. Der geringste Schutz kommt der *Sozialsphäre* zugute. Zu diesem Bereich zählen unter anderem die beruflichen Tätigkeiten. Eingriffe sind grundsätzlich zulässig, wenn nicht ausnahmsweise Umstände hinzutreten, die dem Persönlichkeitsschutz Vorrang gebieten."

Demnach kollidieren rechtlich im Homeoffice vermutlich die Persönlichkeits- mit der Sozialsphäre, wobei die Verfasserin das Zitat so deutet, dass das Persönlichkeitsrecht im Zweifel Vorrang hat.

Abschließend sei auf das amerikanische Beispiel der Bewegungskontrolle eingegangen. In Deutschland wird beispielsweise bei ambulanten Pflegediensten via GPS aufgezeichnet, wo welche Autos gerade sind; hierfür gelten jedoch strenge Anforderungen – es bedarf der Einwilligung der Beschäftigten, der Zweck der Erhebung von Ortungsdaten ist zu dokumentieren. Auch unterliegt der Einsatz von Ortungsgeräten wiederum der Mitbestimmung durch den Betriebsrat, vor allem dann, wenn Leistung und Verhalten von Beschäftigten damit überwacht werden können (vgl. § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG).

Im privaten Umfeld der Verfasserin finden sich Beispiele, wonach auch **in Deutschland wirkende Unternehmen** entsprechende Tracking-Software für die Arbeit im Homeoffice voraussetzen; eine Logistikerin[330] erzählt: „Ja, mein Arbeitgeber verlangt von uns, die Bewegungen der Maus nachvollziehen zu können. Ich warte jetzt ehrlich gesagt auf eine Software, die diese Software austrickst." Die Gesprächspartnerin verdeutlicht, dass ihr diese Art kleinschrittiger Kontrolle auf die Nerven geht:

> „Ich lege derzeit einen Job unter schwierigsten Bedingungen hin. Als Außendienstlerin in der Logistikbranche tätig, darf ich meine Kunden derzeit nicht besuchen. Die persönliche Bindung zum Kunden jedoch ist es, die mir erfolgreiche Aufträge im heiß umkämpften Markt einbringen. Natürlich telefoniere ich jetzt vom Homeoffice aus mit meinen Kunden. Ein Mausklick ist dabei allerdings nicht erkennbar. Meine Arbeit besteht auch im Homeoffice aus mehr als Mausbewegungen. Auch wenn unsere Geschäftsleitung die Vorgaben als Interesse sowie Aspekt des Arbeitsschutzes deklariert, für wie blöd halten die uns? Das mit der Spy-Software ausgedrückte Misstrauen kränkt und demotiviert mich eher."

---

[327] Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2020). § 201 Strafgesetzbuch: Verletzung der Vertraulichkeit des Wortes. Zugriff 1 Dez 2020: http://www.gesetze-im-internet.de/stgb/__201.html
[328] Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2020). Betriebsverfassungsgesetz § 87 Mitbestimmungsrechte. Zugriff 1 Dez 2020: http://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/__87.html
[329] Intersoft Consulting Services Dr. Datenschutz (2020). Zugriff 1 Dez 2020: https://www.dr-datenschutz.de/mitarbeiterkontrolle-was-darf-der-arbeitgeber/
[330] Zitate aus einem persönlichen Gespräch mit einer Außendienstmitarbeiterin eines internationalen Logistikunternehmens am 10 Okt 2020.

Deutschland gilt als Land, in dem eine **Anwesenheitskultur** am Arbeitsplatz herrscht. Der Wunsch der Kontrolle von Beschäftigten bricht sich in 2020 mit der Notwendigkeit, Möglichkeiten des Homeoffice weitestgehend auszuschöpfen. In der Diskussion von Gestaltungskonzepten im Kontext digitaler Arbeit (Kapitel 12 Remote Leadership), welche mit Agiler Arbeit, Transformationaler Führung usw. auf eine Vertrauenskultur setzen, kommen wir auf entsprechende Themen zurück.

1.4 Die physiologische Seite des Vertrauens – Hormone & Co

Bis hierher wurde Vertrauen unter *entwicklungspsychologischer* Perspektive mit Erikson sowie unter *interaktioneller* und *systemischer* Perspektive mit Luhmann diskutiert. Was noch fehlt, ist ein Gedanke daran, dass Menschen nicht nur kognitive und soziale, sondern auch *physische* Wesen sind. Die **biologische Seite des Menschseins** bzw. vielfache Wechselwirkungen zwischen physisch-leiblichen und sozialen Ereignissen sind in mannigfaltiger Weise wirksam, auch in Bezug auf Vertrauensfragen.

Generell gilt, dass die Pandemie ab 2020 eine starke Belastung für viele Menschen bedeutet, da ihre Alltagsroutinen sowie psychischen Bedürfnisse durch Homeoffice, Kurzarbeit, Homeschooling, begrenzte Einkaufsmöglichkeiten, Abstandsgebote sowie dem Tragen eines Mund-Nasen-Schutzes usw. in vielfältiger Weise durchbrochen werden. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) schreibt 2020[331]:

> „Was die psychische Gesundheit der Bevölkerung angeht, sind erhöhte Raten an *Stress oder Ängsten* derzeit die vorwiegende psychologische Auswirkung. Doch mit der Einführung neuer Maßnahmen und den damit einhergehenden Auswirkungen – insbesondere Quarantäne und ihre Folgen für gewohnte Tätigkeiten, Routinen oder Lebensgrundlagen der Menschen – ist auch mit zunehmenden Raten an Einsamkeit, Depressionen, schädlichem Alkohol- und Drogenkonsum sowie selbstschädigendem oder suizidalem Verhalten zu rechnen."

Dass gesellschaftliche und lebensweltliche Situationen sich stets zugleich psychisch und physisch niederschlagen, dass es vielfältige diesbezügliche Wechselwirkungen innerhalb des Menschen gibt, verwundert nicht – die Trennung ist letztlich eine künstliche im System Mensch. In den bisherigen Überlegungen allerdings ging es eher um strukturelle, interaktionelle und psychologische Zusammenhänge. Hier nun werden einige Brücke hin zur Beteiligung biologischer Prozesse des Menschseins expliziert.

Dieses Unterkapitel dient nicht dazu, sich in die Tiefen von Hormonen, Neurotransmittern und Neurobiochemie und Co zu stürzen. Vielmehr soll das Nachdenken darüber, dass *womöglich sozial nachhaltiges Handeln mehr als nur soziales Handeln sein muss*, *dass es die körperliche, nicht bewusst steuerbare Seite des Menschseins mit zu berücksichtigen hat*, geschärft werden. Dies klang schon mehrfach in vorigen Kapiteln implizit an: **gute Sozialität stärkt die Gesundheit** des Menschen, während ein sozial belastetes bzw. belastendes Klima das Wohlbefinden in der Regel beeinträchtigt. Soziale Unterstützung hilft, dass Menschen starke Belastungen standhalten können, dies kippt allerdings dann von der Be- in die Überlastung, wenn sozialer Rückhalt entzogen wird. Das Bewältigen der Situation, auch Coping genannt, klappt dann nicht mehr. Die Arbeitsforschung ist voll entsprechender Beispiele (exemplarisch: Neuberger 1999[332]; Arentewicz & Fleissner 2003[333]; Ulrich 2008[334]; Fischer &

---

[331] World Health Organisation WHO (2020). Psychische Gesundheit und Covid 19. Zugriff 19 Dez 2020: https://www.euro.who.int/de/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/publications-and-technical-guidance/noncommunicable-diseases/mental-health-and-covid-19

[332] Neuberger, Oswald (1999). Mobbing – übel mitspielen in Organisationen. 3. Erweit. Aufl. München: Rainer Hampp Verlag.

[333] Arentewicz, Gerd & Fleissner, Alfred (2003). Arbeitsplatzkonflikte. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Riedesser 2009[335], Bergner 2016[336]) zu diesen Auswirkungen in der Soziales- und Leib-Seele-Verbindung.

Aus der Stressforschung ist bekannt, dass **Adrenalin** ausgeschüttet wird, wenn man unter Druck steht; auch unter Arbeitsdruck[337]. Dies ist normal, jedoch sollte es möglich sein, nach einer kurzen Anspannungsphase diesen Druck, diesen Stresshormonüberschuss, auch wieder abzubauen. Gut geeignet dafür ist es bspw. zu Laufen. Wer hingegen stressige Situationen lange aushalten muss und keinen physiologischen Ausgleich (Abbau der Stresshormone) herstellen kann, läuft Gefahr, sein Immunsystem zu schwächen oder langfristig gar zu schädigen.

Mit Stress einher geht auch **Kortisol**, ein weiteres Hormon. Im menschlichen Körper aktiviert Kortisol als sogenanntes Stresshormon jene katabolen Stoffwechselvorgänge, die Energie freisetzen (= abbauende Vorgänge). Es wird wie Adrenalin in der Nebennierenrinde produziert und wirkt ebenfalls dämpfend auf das Immunsystem. Zudem erzeugt ein hohes Kortisollevel Herzklopfen, Schweißausbrüche und Zittern. Entsprechende Angstreaktionen sind ein natürlicher Schutz, der – evolutionär gesehen – den Menschen normalerweise zu Kampf oder Flucht aktiviert. Wenn man jedoch diese Hormone nicht abbauen kann, liegt der physiologische Pegel von Anspannung und Ängsten höher, was sich wiederum auf Dauer ungesund auswirkt.

Als ein Gegenspieler des Kortisols gilt der Neurotransmitter **Oxytocin**, ein im Hypothalamus des Gehirns gebildete und dann in die Neurohypophyse abgegebenes Hormon (Trepel 2017[338]: 189). Es handelt sich dem Neurologen zufolge (ebd. 13) um einen Neurotransmitter aus der Substanzklasse der Neuropeptide, also einen Botenstoff, der an chemischen Synapsen die Erregung von einer Nervenzelle auf die nächste überträgt. Das Oxytocin wird auch als Glücks- oder Kuschelhormon bezeichnet, denn es wird u. a. ausgeschüttet, wenn man jemanden berührt oder streichelt sowie auch, wenn man bspw. ein Stück Schokolade isst. Ist man frisch verliebt, so ist der Oxytocin Spiegel im Blut in der Regel deutlich erhöht. Das Hormon wird wegen seiner angstlösenden Wirkung u. a. auch bei der Behandlung bei Depressionen und Angstzuständen erwogen (vgl. Eckstein et al. 2014[339]).

Das Hormon Oxytocin trägt dazu bei, dass man sich in Gesellschaft anderer ruhig und geborgen fühlt, weniger Angst erlebt und ein Gefühl der Zufriedenheit verspürt. Ein erhöhter Oxytocinspiegel führt Studien zufolge zu **erhöhtem Vertrauen und mehr Großzügigkeit**. Auch die Bereitschaft, emotionale Erlebnisse mit anderen zu teilen, scheint durch das Hormon positiv beeinflusst zu werden. Befunde legen nahe, dass Oxytocin Entzündungen reduziert; demnach könnten liebevolle Berührungen die Wundheilung verbessern. Zu den Praktiken, die die körpereigene Oxytocin-Ausschüttung erhöhen, gehörten neben sozial induzierten Berührungen auch Massagen, Bewegung, positive Begegnungen, das Streicheln von Haustieren sowie Singen.

---

[334] Ulrich, Eberhardt (2008). Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. In Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (Hrsg.), Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland. Reihe „Psychologie Gesellschaft Politik“. Berlin: BDP, 8-15.
[335] Fischer, Gottfried & Riedesser, Peter (2009). Lehrbuch der Psychotraumatologie. 4. Aufl.. München: Reinhardt UTB.
[336] Bergner, Thomas (2016). Burnout-Prävention. Stuttgart: Schattauer.
[337] Goldstein, Daniel S. (2011). Adrenal Responses to Stress. Cell Mol Neurobiol. 2010; 30(8): 1433-1440.
[338] Trepel, Martin (2017). Neuroanatomie. Struktur und Funktion. 7. Aufl. München: Elsevier.
[339] Eckstein, Monika; Becker, Benjamin; Scheile, Dirk & Preckel, Katrin (2014). Oxytocin facilitates the extinction of conditioned fear in humans. In Biological Psychiatry; 10/2014. Zugriff 19 Dez 2020: https://www.researchgate.net/publication/267628572_Oxytocin_Facilitates_the_Extinction_of_Conditioned_Fear_in_Humans

Thesen

Insgesamt gilt: Menschen sind auf Berührungen existenziell angewiesen (Grunwald 2017[340]). Unter Bedingungen des ‚physical distancing' wird es Menschen schwerer, physische Berührungen zu erfahren; die psychosoziale Belastung steigt damit.

Studien zeigen, wie oft sich Menschen im Alltag beiläufig berühren[341], wenn sie sich frei in sozialen Kontakten bewegen können, dies ist erstaunlich oft. Zudem zeigen sie auf, dass es diesbezüglich kulturelle Unterschiede gibt.

Die zwischenmenschlichen Bedürftigkeiten (ggf. auch: Not), berührt zu werden und zu berühren, dürfte steigen. Dies gilt auch im Arbeitsleben, wo beiläufige **Berührungen** Mitgefühl, Unterstützung, Zusammenhalt, aber gelegentlich auch Dominanz und Kontrolle signalisieren. In sozialer Interaktion ist Berührung Teil der Kommunikation:

> „Berührung ist sicherlich eine kritische Komponente der Gesundheit in der kindlichen Entwicklung; und ebenso höchst folgenreich im Erwachsenenalter. Haptisches Verhalten vermittelt eine Unzahl von Nachrichten, welche von Trost, Liebe, sexuellem Interesse bis zu Gewalt und Dominanz reichen" (Andersen & Guerrero 2008[342]: 157).

Hör- oder Sehsinn können substituiert werden, aber ohne **haptisches Erleben** können Menschen kaum überleben: „Körperkontakt minimiert Stress und stimuliert von Geburt an die Hirnentwicklung, das Wachstum des Hippocampus, mithin die Gedächtnisleistung wie das physische Wachstum", fasst von Thadden (2018: 18, mit Verweis auf M. Grunwald 2017) zusammen. Angenehme Berührungen haben demnach eine stressreduzierende Wirkung, der Blutdruck senkt sich, sie signalisieren „habe keine Angst". Diese positive, vergewissernde Form von Berührungen entspricht einem zutiefst menschlichen Bedürfnis, es ist existenziell und unmittelbar. In Deutschland gibt es, wie von Thadden (2018[343]: 27) in ihrer Diskussion um die Bedeutung von Berührungen aufzeigt, inzwischen ca. 34 Millionen Haustiere, weil das Streicheln eines Haustiers so wohltut.

Der Zusammenhang von Berührungen mit dem Neurotransmitter Oxytocin lädt abschließend dazu ein, menschliche Empathiefähigkeit auch mit Blick auf die sogenannten **Spiegelneuronen** zu bedenken. Seit Siegmund Freud ab den 1920er Jahren den Übertragungsbegriff entwickelte (eine Gefühlswahrnehmung, die in einem aufkommt, während man jmd. zuhört, und die unterstützt, dessen Vorgänge tiefer zu verstehen), hat sich die Psychologie mit Fragen der empathischen Einfühlung und Bindung befasst, welche heute eine wichtige Grundlage in der Bindungstheorie (vgl. Großmann & Großmann 2020[344]) sowie in vielen Psychotherapieformen darstellt (exemplarisch vgl. Rogers 1992[345]; Ermann 2016[346]; Fonagy et al. 2004[347] sowie

---

[340] Grunwald, Martin (2017). Homo Haptikus. Warum wir ohne Tastsinn nicht leben können. München: Droemer Verlag.

[341] Exemplarisch genannt seien kulturvergleichende Studien zu Berührungen zwischen Menschen im Restaurant, bspw. 110 Mal binnen 30 Minuten in Frankreich, jedoch nur 2 Mal in den USA, vgl. Grunwald, Martin (2017). Homo Haptikus. Warum wir ohne Tastsinn nicht leben können. München: Droemer Verlag, 153.

[342] Andersen, Peter A. & Guerrero, Laura K. (2008). Haptic behaviour in the social interaction. In Martin Grunwald (Hrsg.), The human haptic perception. Basics and applications. Basel, Boston, Berlin: Birkenhäuser, 156-163.

[343] Von Tadden, Elisabeth (2018). Die berührungslose Gesellschaft. München: C.H. Beck.

[344] Großmann, Klaus E. & Großmann, Karin (2020). Bindung und menschliche Entwicklung: John Bowlby, Mary Ainsworth und die Grundlagen der Bindungstheorie. München: Klett-Cotta.

[345] Rogers, Carl R. (1992). Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. Orig. 1972 bei Kindler, München. Frankfurt am Main: Fischer.

[346] Ermann, Michael (2014). Der Andere in der Psychoanalyse. Die intersubjektive Wende. Stuttgart: Kohlhammer.

Berger et al. 2008[348]). Mit der Entdeckung der Spiegelneuronen wurden dann physiologisch vorstellbarer, wie die menschliche Empathie funktioniert: es handelt sich anscheinend um sozial erlernte sowie neuronal vermittelte Prozesse, die auf Neurotransmitter angewiesen sind und Menschen zur spontanen Einfühlung in andere befähigt, die Pioniere dazu:

> „Das unmittelbare Verstehen von Emotionen anderer, ermöglicht durch das gefühlsbezogene neuronale Spiegelsystem, ist eine notwendige Voraussetzung für jene Empathie, die den meisten unserer komplexeren zwischenmenschlichen Beziehungen zugrunde liegt. Nichtsdestotrotz, zwischen dem Teilen des emotionalen Zustands eines anderen auf der neuronalen (visceromotor) Ebene und dem Teilen von Empathie für eine Person bestehen Unterschiede. Wenn wir beispielsweise sehen, dass jemand Schmerzen hat, heißt das nicht zwangsläufig, dass wir auch Mitgefühl verspüren. Dies ist oft der Fall, jedoch sind die zwei Prozesse verschieden …“ (Rizzolatti & Sinigaglia 2008[349]: 190f).

Und hier schließt sich der argumentative Kreis zum Oxytocin: wenn weniger Berührungen zu geringerem Oxytocinwerten beitragen können und damit auch zu sinkender Einfühlung in andere, so könnte unter Arbeitsbedingungen langfristigen Homeoffices mit videobasierter Kommunikation und Kooperation die **Einfühlung füreinander** sinken, mit Auswirkungen auf die sozialen Interaktionen. Dies wäre eine bedenkliche Tendenz, sodass Menschen versuchen sollen, trotz ‚physical distancing‘ eine höchstmögliche soziale Nähe in computervermittelter Kommunikation zu realisieren, um sozial nachhaltig – im Sinn eines als unterstützend erlebbaren Sozialgefüges – handeln zu können.

In ihrem 2. Axiom der Kommunikation betonen Watzlawick et al. (1867[350]: 56; vgl. Kapitel 1), dass die Beziehung dem Inhalt stets vorausgehe. Im Lichte der hier geführten Argumentation folgert die Verfasserin darum: wenn sozial nachhaltig gehandelt werden soll unter Bedingungen des ‚physical distancing‘ in Homeoffice und mit Begegnungen in virtuellen Foren statt in realen Lebensräumen, so müssen neue Formen der Nähe, des zwischenmenschlichen Einander-Berührens, auch via Videomeetings gefunden werden, um natürlichen Grundbedürfnissen weitestgehend entgegen kommen zu können. Die Verfasserin denkt hier an jene kleinen Gesten der zugewandten Freundlichkeit, die im Alltag mit einem vorbeigebrachten Tee, der Hand auf dem Arm, dem offenen Ohr und einem lebhaften Lachen beginnen und ggf. in empathische Zugewandtheit an einem konkreten Anlass münden. Was kann sie ersetzen? Ein warmer Ton, ein offenes Ohr für Befindlichkeiten, eine stimmige Note des Humors neben den arbeitsbezogenen Themen, eine erlebbar schützende soziale Atmosphäre, d. h. **teilbare und emotional berührende Erfahrungen** im virtuellen Kontext wären denkbar. Es bedarf vermutlich einer bewussten Entscheidung der jeweiligen Gesprächsleitung, dies aktiv zu ermöglichen sowie eines sozialen „Fingerspitzengefühls“, wie von Thadden (2018: 28-36) es nennt, um gleichermaßen sozial und digital gangbare Wege zu finden, damit nicht im Aussitzen der Pandemie Beschäftigte an sozialer Isolation erkranken, trotz bestehender Arbeitsbeziehungen.

---

[347] Fonagy, Peter; Gergely, György; Jurist, Elliot L & Target, Mary (2004). Affektregulierung, Mentalisierung und die Entwicklung des Selbst Stuttgart: Klett-Cotta.

[348] Berger, Sharone; Jurist, Elliot & Slade, Arietta (Hrsg.) (2008). Mind to Mind: Infant Research, Neuroscience, and Psychoanalysis: Mentalization, Internalization, and Representation. New York: Other Press.

[349] Rizzolatti, Giacomo & Sinigaglia, Corrado (2008). Empathie und Spiegelneurone: Die biologische Basis des Mitgefühls. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

[350] Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H. & Jackson, Don D. (1967). Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes. W. W. Norton & Company, New York 1967.

1.5 Theoriegeleitete zentrale Erkenntnisse – ein Zwischenfazit

Malin Ollenschläger & Sylke Meyerhuber

Zentrale Schlüsse, die aus dem Kapitel mit Überlegungen zum Vertrauen gezogen werden können, stellen die Verfasserinnen im Folgenden noch einmal als Überblick zusammen.

1 Mit Erikson wurde gezeigt, welche **inneren Voraussetzungen** des Vertrauens Menschen für ein gelingendes langzeitliches Homeoffice in der Biographie bestenfalls ausgebildet haben sollten, vom Urvertrauen in die Welt und Andere über Vertrauen in sich selbst (Autonomie), Vertrauen in eigene Leistungsfähigkeit (Werksinn) sowie Vertrauen in Andere (Intimität vs. Distanzierung) usw., um mit Selbstvertrauen und intrinsischer Motivation auch im Homeoffice ihrer Arbeit nachgehen zu können.
Nicht jede*r Beschäftigte dürfte diesbezüglich optimal innenstrukturiert ausgestattet sein; für Führung auf Abstand könnte dies auf einen Bedarf verweisen, **individuell zu führen** und zu coachen.

2 Mit Erikson wird zudem nahe gelegt, dass Kommunikation und Kooperation auf Abstand von einer Sozialisation profitieren werden, die resilienter macht gegenüber den pandemiebedingt distanzierten Körperhaltungen Anderer, mit Sich-Abwenden, distanziertem Umgang, etc., da ein stabil **innenfundierter Selbstwert** ausgebildet wurde.

3 Die kleinen Schritte interpersoneller **Vertrauensbildung** wurden mit Luhmann nachgezeichnet und sensibilisieren dafür, auch auf Abstand die entsprechende Beziehungsarbeit zu leisten.
In Leitungsfunktionen wäre darauf zu achten, Möglichkeiten zur Absicherung und Entwicklung von Vertrauen einzuräumen; andernfalls wird Vertrauen mit naivem Glauben ersetzt und ist nicht tragfähig.

4 Führungskräfte **als Repräsentanten** des Systems gegenüber ihren Beschäftigten dürfen, eingedenk des Systemvertrauens nach Luhmann, damit rechnen, ihren Beschäftigten im Homeoffice gegenüber freundlich **standhalten** zu müssen, wenn Verunsicherung entsteht, weil Beschäftigte nicht vor Ort sind und aus erster Hand mitbekommen, wie es um das organisationale und soziale Klima in der Betriebsstätte bestellt ist.

5 Bestände und Ereignisse unterscheiden: Vertrauen als ein sogen. **Bestand** im Sozialgefüge bildet eine Voraussetzung für Ereignisse wie den aktuellen gesellschaftlichen Wandel. Vertrauensbestände sind zu pflegen, damit **Ereignisse** bewältigbar bleiben!

6 Die **neuartige Situation**, wonach ein 1/3 der Beschäftigten für längere Zeit vom Homeoffice aus arbeitet, stellt Arbeitgeber*innen ebenso wie Beschäftigte vor vielfältige Herausforderungen. Es liegen derzeit noch kaum Befunde darüber vor, inwieweit Arbeitgeber*innen sowie Beschäftigte achtsam mit vertrauensrelevanten Aspekten der Situation auch auf Abstand umzugehen wissen.

7 Anwendungsbeispiele, die weitgehende **digitale Kontrollmöglichkeiten** aufzeigen, legen nahe, dass zumindest teilweise auf Kontrolle der Mitarbeiter*innen gesetzt wird statt darauf, ihnen zu vertrauen.
Management und Führungspersonal ist diesbezügliches Augenmaß zu raten, um nicht zusätzlich mit Motivationseinbußen (Produktivität) sowie Loyalitätsverlust (innere oder tatsächliche Kündigung) umgehen zu müssen.

8 Dabei wäre es für das Ziel eines sozial nachhaltigen Handelns in Organisationen angezeigt, Beschäftigten gerade in Krisenzeiten Vertrauen entgegenzubringen, um ihr Vertrauen zurückzuerhalten. Ein **vertrauensvolles Klima** stärkt Gesundheit und Wohlbefinden und es entstehen weniger Konflikte. Zudem gewinnt man Kooperation und Zeit, so Luhmann, während Praktiken des Misstrauens die Kosten erhöhen sowie Handlungsmöglichkeiten Beteiligter verringert.
Für den neuen Kontext des langzeitlichen Homeoffice sollten darum ggf. Vertrauensaspekte seitens des Managements sowie von Führungskräften neu bewertet und Möglichkeiten der Stärkung von Vertrauen im Führen auf Abstand verfolgt werden.

9 Die Entwicklung und **Pflege vertrauensvoller Beziehungen** und Praktiken mittels Kommunikation und Kooperation ausschließlich in Videomeetings bedarf nicht nur der Übung für alle Partner*innen. Hier werden vermutlich auch „**neue Spielregeln“** benötigt, die aktiv einzuführen sind und sich dann auch erst etablieren müssen. Wir plädieren im Lichte des Ziels eines sozial nachhaltigen Handelns in Organisationen dafür, sich die Zeit zu nehmen und zu versuchen, vertrauensvolle Beziehungen auch vermittelt durch Begegnungen in digitalen Kommunikationsmedien möglichst aktiv aufzubauen und zu pflegen.

10 Rechtliche und **ethische Fragen**, gerade im Lichte der **Kontrolle** von Beschäftigten im Homeoffice, müssen teils noch gestellt und beantwortet werden. Aus Sicht der Verfasserinnen sollten rechtliche Rahmungen allein jedoch nicht das Maximum der Möglichkeiten darstellen, wenn es um sozial nachhaltige, gesunderhaltend Arbeit geht, sondern es sollten vielmehr ethische und vertrauensbasierte Entscheidungen getroffen werden (vgl. Abschnitt 1.3.1).

11 Vertrauenswirksame Situationen haben für den Menschen immer auch eine unmittelbar-leibliche Seite. Willkommene Berührungen tragen im Alltag dazu bei, dass im Menschen die Bereitschaft zu vertrauen ansteigt. Die physische Isolation im Homeoffice, d.h. der **Mangel** an direkten zwischenmenschlichen **Begegnungen**, so unsere These, könnte zu einem Absinken des **Vertrauensvermögens** (Oxytocin) sowie einem Ansteigen von Ängsten (Kortisol) beitragen. Begleitende Studien sind anzuraten.

12 Gesprächsleitung resp. Führungskräfte sowie auch Beschäftigte sollten in ihren Videomeetings aktiv Anlässe pflegen, die es ihnen erlauben, Erfahrungen zu teilen, einander emotional zu berühren sowie soziale Anteilnahme und Schutz spürbar werden zu lassen. Dies könnte sich als **ein neuer Faktor für Gesundheitsschutz** und Wohlbefinden in der Arbeit mittels videovermittelter Kommunikation und Kooperation erweisen.

---

2 Didaktische Umsetzung des Themas Vertrauen in einem Workshop

Malin Ollenschläger

Im Folgenden wird beschrieben, wie das Thema Vertrauen nach Niklas Luhmann im Workshop didaktisch umsetzbar ist. Das Ziel der Vermittlung liegt darin, Teilnehmer*innen die vielfältigen Aspekte von Vertrauen aufzuzeigen und ein Bewusstsein darüber zu wecken, inwiefern es in digital vermittelten Settings der Kommunikation und Kooperation berührt wird und gepflegt werden kann.

2.1 Workshopkonzept Ablauf

So sieht die Feinplanung dieses des erwachsenenbildnerischen kurzen Workshops zum Vertrauen aus:

17.55	**Vertrauen in Videomeetings?** Einführung, Zitat Albbrecht Schweitzer für Organisat.-Bezug, Anknüpfen an Hausaufgabe: Spiel über Trust auf: https://ncase.me/trust Diskussion in AGs: Zusammenhang von Kooperation & Vertrauen - welches Bild machen wir uns davon? - 3 AGs für 10 Min. - Whiteboard-Ergebnis mitbringen - bitte als pdf speichern und in den Chat einstellen! - AG Findung per Zufall
18.10	**Vorstellen von Ergebnissen aus drei AGs** 3 x 3 Min & kurze Kommentare, pdf in den Chat bitte => Moderative Anknüpfungspunkten zum Ansatz Luhmann Personen- & Systemvertrauen
18.20	**Input: Personen und Systemvertrauen nach Luhmann** Zentrale Aussagen des Ansatzes von Luhmann mit Textboxen 1-6 gem. Schaubild Meyerhuber 2001: 142 1 Psych. & soziale Komplexität reduzieren durch vier Mechanismen 2 Ausgangspunkte für Vertrauen 5 Persönliches Vertrauen + 3 Absicherungsmechanismen 6 Systemvertrauen + 4 Zusätzliche Absicherungsmechanismen
18.35	**Folgerungen für Videosettings?** 15 Min. in 4 AGs AG 1: *Box 5 Persönliches Vertrauen* AG 2: *Box 3 Bedingungen & Absicherung V.* AG 3: *Box 6 Systemvertrauen* AG 4: *Box 4 Zusatzbedingungen für Systemvertrauen.* (Textboxen gem. Schaubild Meyerhuber 2001: 142; in einer Bearbeitung für AG-Arbeit) 15 Min (bis 18.50h) = Präsentation mit pdf Dokument teilen
18.50	**4 Präsentationen** (18.50-19.10h) 4 x 5 Min inkl. Austausch, pdf in den Chat bitte Moderation unterstützt Reflexion aauf Basis der Präsentationen
19.10	Abschließend: Einige Sätze zum Misstrauen als "funktionales Äquivalent" zum Vertrauen und Ausblick: Weiteres kann im Theorieteil demnächst nachgelesen werden.
19.20	**Übergreifender Austausch zu den Themen Rapport und Vertrauen** Erkenntnisse aus der Zusammenschau beider Themen?

2.2 Zusammenhang von Kooperation und Vertrauen

Es wird an das Kooperationsspiel erinnert, welches im Vorfeld als Link https://ncase.me/trust zur Verfügung gestellt wurde und Albert Schweitzer zitiert:

> „Vertrauen ist für alle Unternehmungen das große Betriebskapital, ohne welches kein nützliches Werk auskommen kann. Es schafft auf allen Gebieten die Bedingungen gedeihlichen Geschehens."

Dies schafft eine Anregung für die darauffolgende Gruppenarbeit in Breakout-Rooms, in denen die Teilnehmer*innen die im Folgenden dargestellten Zusammenhänge von Kooperation und Vertrauen herausarbeiten.

Zusammengetragene Ergebnisse aus 3 Arbeitsgruppen

…mit Ergänzungen aus dem Plenum

AG 1

- Kooperation braucht ein Mindestmaß an Vertrauen.
- Vertrauen geht Kooperation voraus, oder Kooperation muss sich beweisen = schrittweiser Vertrauensaufbau ist notwendig.
- Je intimer eine Beziehung, desto wichtiger ist Vertrauen (bspw. Partnerschaft).
- Vertrauen kann auch scheitern, und dann scheitert vermutlich auch die Kooperation.
- Sich aufeinander verlassen zu können ist angenehm und entlastet.
- Mit Vertrauen sind gemeinsame Ziele leichter verfolgbar.

AG 2

- Wenn es kein Vertrauen gibt, dann wachsen die Probleme:
  - Kein Austausch über arbeitsbezogene wichtige Dinge.
  - Wen man nicht mag, mit dem sucht man nicht das Gespräch.
  - Gefahr feindlicher Verhältnisse und destruktiver Atmosphäre.
- Gleiche Werte befördern eine Vertrauensbasis zwischen Partner*innen.
- Im Videokontext ist die Atmosphäre formeller, der Vertrauensaufbau schwieriger = darum haben sich Mischformen in Unternehmen bewährt: für Schlüsselsituationen (Kick-Off, Meilensteine, Abschluss) persönlich treffen und dazwischen via Videomeetings usw..
- Führen ist einfacher mit Vertrauen – man muss dann nicht dauernd kontrollieren.

AG 3

- Vertrauen macht das Leben einfacher!
- Offene Kommunikation braucht Vertrauen.
- Vertrauen ist eine Vorleistung, man geht ein Risiko ein.
- Mimik, Gestik, Körperhaltung, Anwesenheit, etc. helfen einzuschätzen, ob man dem Gegenüber vertrauen kann.
- In Videomeetings ohne persönliche Sichtbarkeit gibt es keinerlei Möglichkeiten des Einschätzens anderer.
- Wenn man sich nicht äußert, kann man einander nicht einschätzen.

2.3 Input Personen- & Systemvertrauen nach Niklas Luhmann

Die Überlegungen zum Vertrauen werden als Überleitung in einen Input über Personen- und Systemvertrauen nach Luhmann (1968) genutzt.

Vorgestellte Kernaspekte des Ansatzes nach Luhmann, gemäß einer Rezeption nach Meyerhuber 2001: 142:

1 Psychische & soziale Komplexität reduzieren

Kernthese: Vertrauen = Problem der riskanten Vorleistung zur Komplexitätsreduktion auf jeder Systemebene.

➔Ziel: Ausschluss von Ereignismöglichkeiten

- Sprache – ermöglicht Verständigung
- Reflexives Selbstbewusstsein – Abgleich Selbst- & Fremdbild
- Generalisierungen – Überziehen von Informationen
- Selektivität – Vertrauen hat man nicht in alles

➔ Vertrauen bringt kognitive & emotionale Entlastung, da man weniger Gedankenaufwand aufbringen muss

- Vertrauen basiert auf systeminterner Verarbeitung
- Man geht Risiko ein, gewinnt aber erheblich an Kooperation, dadurch Zeitgewinn (Vielzahl der Möglichkeiten verringert)

Daraufhin wird das Personenvertrauen erläutert, das laut Luhmann durch folgende Aspekte entsteht:

2 Personenvertrauen

- Angewiesenheit der Partner*innen aufeinander (geteilter Zweck)
- Kommunikation und Verständigung
- Soziale Rollen geben Handlungsrahmen für sich selbst und andere
- Prinzip der kleinen Schritte: sich nach und nach als vertrauenswürdig erweisen
- Bedürfnis der Orientierung an anderen

Des Weiteren werden absichernde Bedingungen für ein Funktionieren des Personenvertrauens erläutert:

3 Bedingungen zur Absicherung des Personenvertrauens

- Regelmäßiger Kontakt, um einander einschätzen zu können.
- „Überziehen“ von Informationen (gespeist aus Erfahrungen).
- Bereitschaft zu lernen und Perspektiven zu wechseln.
- Absicherung über symbolische Repräsentationen wie bspw. Abschlüsse, welche erwartbare Fähigkeiten repräsentieren.
- Erhalt von Vagheit in Sprache: Wenn man im Projekt „blau“ und „eckig“ sagt, sind alle glücklich, wenn das Produkt am Ende 7-eckig und marineblau ist. Kleinschrittige Festlegung entspräche dem Modus der Kontrolle, dieser bedarf nicht des Vertrauens.
- Nutzung von Hinweisen & Indizien, um Vertrauenswürdigkeit und Handlungsrichtung abzuschätzen.
- Absicherung über Kontrolle an Schwellen des Vertrauens, diese können bei Fehlverhalten nach einer Weile erreicht sein.
- Vorhandensein weiterer Strukturen und Personen der Systemumwelt ermöglicht zusätzliche Absicherung.

Darauf folgt die Erläuterung des etwas komplizierteren Systemvertrauens, welches sich nach Luhmann auf ein grundsätzliches Vertrauen in das Funktionieren eines Systems bezieht. Wie das Systemvertrauen selbst funktioniert, wird entlang der folgenden Punkte erklärt:

4 Systemvertrauen

- Systemvertrauen funktionalisiert „generalisiert“ statt kleinschrittig.
- Symbolische Selektionscodes werden von Jedem gleich wahrgenommen, beispielsweise eine Währung oder Markenname.
- Autoritäten agieren als Stellvertreter des Systems – so betreiben Führungskräfte Komplexitätsreduktion in ihrem dezentralen Handeln
- Verzicht auf Einzelinformationen und -kontrollen
- Vorhandensein von Strukturen im Unternehmen, die an definierten Stellen Kontrolle ausüben (bspw. Qualitätsmanagement)

Und für das Systemvertrauen sind laut Luhmann neben denen für Personenvertrauen noch Zusatzbedingungen notwendig:

5 Zusatzbedingungen für Sozialsysteme

- Relativ hohe Beziehungsdauer: das Gesetz des Wiedersehens trägt zum vertrauenswürdigen Verhalten der Partner*innen bei.
- Zweckgebundenheit, da die Mitglieder etwas voneinander benötigen, bspw. im Unternehmen sind Mitarbeiter*innen und Führungskräfte aufeinander angewiesen.
- Umgehen mit Unvorhersehbarkeiten: Flexibilität unterstützt, das Systemvertrauen dennoch zu erhalten.
- Risiken individualisieren: Konsequenzen werden auf individueller Ebene bearbeitet, damit nicht das ganze System Schaden nimmt.
- Einzelkontrollen werden minimiert.
- Mechanismen, um bei Fehlern das System zu entlasten: Das Gute an der Situation erkennen. Oder einen Teilbereich abstecken, für den der Fehler gilt.
- Konsequenzen verdeutlichen, dass Handlungen Folgen haben. Dies wirkt motivierend und begrenzend (bspw. Beförderung/ Kündigung).

2.4 Folgerungen für Vertrauen in Videomeetings in Kleingruppen

Nach dem Vortrag folgt die Einteilung der Teilnehmer*innen in 4 Breakout-Rooms, in die jede Gruppe von ca. 3-4 Personen einen Aspekt der Entwicklung von Vertrauen mitnimmt. Sie bearbeiten die folgende **Leitfrage**:

> *„In welcher Weise können die einzelnen Aspekte des Vertrauens im Videosetting zustande kommen, substituiert werden, oder stoßen an ihre Grenzen?“*

Danach kommen alle wieder im Plenum zusammen und die Gruppen stellen ihre Überlegungen vor.

Ergebnisse der Arbeitsgruppen

Die Gruppe, die die Funktionen von Personenvertrauen bearbeitet, zieht folgende Schlüsse.

AG 1 Persönliches Vertrauen

- Auch online ist man aufeinander angewiesen, das wird bspw. bei der Arbeit in Kleingruppen in Breakout-Rooms spürbar.
- Die Kommunikation ist erschwert, da bspw. an wackelige Internetverbindung, schlechte Bildübertragung, etc. gebunden.
- Missverständnisse sind vorprogrammiert durch eine eher entfremdete Art des Miteinanders: einander nur in Ausschnitten sehen, Störungen der Verbindung, kein gemeinsames Raumerleben.
- Rollen Beteiligter sind im Videosetting „schwächer“ erlebbar, weniger Rollenerfüllung (man ist abgelenkter daheim als im Seminarraum), trotzdem Bereitschaft und Interesse der Teilnahme, ggf. gar höher, weil man sich nur einzuloggen braucht - das ist eine kleine Hürde (sogar bei Vorlesungen: nebenbei laufen lassen).
- Prinzip der kleinen Schritte: deutlich weniger Gelegenheit dazu, denn die Nebengespräche, kleinen Fragen am Rande, Gespräch beim Rauchen, gemeinsam eine Treppe hinauf/hinunter gehen, all diese kurzen Kontaktaufnahmen fehlen total!

⇨ Im Seminar erprobte Maßnahme einer digitalen Cafeteria wird begrüßt, allerdings nicht viel genutzt. Dennoch, der verfügbare Raum wird begrüßt.

Hier die ergänzenden Gedanken der Gruppe, die sich mit den Bedingungen zur Absicherung von Personenvertrauen befasst hat:

AG 2 Bedingungen zur Absicherung von Personenvertrauen

- Auch im Videosetting wird durch Austausch in AGs sowie am Anfang und Ende jeden Treffens steigende Vertrautheit denkbar (am Seminarbeispiel erkennbar).
- Es ist wichtig, persönliche Erfahrungen einzubringen, um so anderen sichtbar zu sein/werden.
- Das Teilen von Informationen untereinander erlaubt es Teilnehmenden, vertrauensbezogene Schlüsse zu ziehen.
- Wichtig erscheint es, offen zu sein für Veränderungen sowie zu lernen, anderen auch im Videomeeting offen entgegentreten.
- Rolle des Hosts im Videomeeting: Symbolische Repräsentanz-funktion der Leitungsrolle nutzen, Vertrauen in Führungsfähigkeiten (muss auch geschützt werden), ggf. konstruktiv eingreifen wichtig.
- Erhalt der Vagheit: auch in Videosettings nicht zu kleinkariert werden, den Teilnehmer*innen Gestaltungsraum belassen.
- Kontrolle an Schwellen: Führung legt Regeln und Grenzen fest, kann unterbrechen, Unangebrachtes abfangen, das sichert ab.
- Wer ist aktiver dabei, wer redet, wen kennt man oder nicht, wer hat die Kamera an oder aus?

Die Gruppe, die grundlegende Funktionen des Systemvertrauens für ihre Wirkung in Videomeetings überdach hat, bringt folgende Ideen ein:

AG 3 Funktionen des Systemvertrauens

- Systemvertrauen als generalisiertes Vertrauen = wir trauen der Uni, dass sie es irgendwie hinbekommt für uns. Das ist wichtig.

Fortsetzung…

- Zunächst generelle Unsicherheit bezüglich der Online-Lehrsysteme: bin ich an, sichtbar, hörbar, … anfangs oft vergewissern, Angst vor Störungen und Aus-Dem-System-Fallen.
- Problem „Hacker“: Zoom Sitzungen werden gehackt, es ist keine geschützte Umgebung, das beunruhigt. Da Lehre nicht „geheim“ ist, macht es nichts, aber es werden auch Meinungen ausgesprochen (Recht am eigenen Wort) und in Arbeitskontexten gibt es Betriebsgeheimnisse.
- Dozentin als Repräsentanten des Systems – dies ist eine Uni, die auch online studierenswert ist.

Eine weitere Gruppe hat sich mit den Zusatzbedingungen zur Absicherung von Systemvertrauen befasst, hier ihre Einsichten:

AG 4 Zusatzbedingungen zur Absicherung von Systemvertrauen

- Die Prämisse „Benutze gesunden Menschenverstand in allen Situationen“ gemäß Handbuch des Einzelhändlers Nordstrom fördert nach Ansicht der AG-Mitglieder Vertrauen und vertrauenswürdiges Handeln.
- Kriterien für Vertrauen sind auch in digital vermittelter Kommunikation und Kooperation gültig, da sie im Hintergrund zwischenmenschlichen Handelns generell wirksam sind.
- Die hohe Beziehungsdauer besteht auch beim Arbeiten auf Abstand, ebenso bestehen wechselseitige Abhängigkeiten weiterhin,
- Mit Unvorhersehbarkeiten ist stets umzugehen und es ist zu hoffen, dass diese bemerkt werden, wenn Menschen nicht „vor Ort“ im System anwesend sind und sich weniger oft „auch mal am Rande“ unterhalten (dies ist, wenn man über Unstimmigkeiten stolpert).
- Eine Individualisierung von Risiken gelingt auch weiterhin durch die im System anwesenden Akteure.
- Homeoffice ist ein Paradebeispiel der Reduktion von Einzelkontrollen bei Vertrauen in das System und das alles weiterhin funktioniert. Ohne Vertrauen ins Gesamte wäre dies gar nicht denkbar.

2.4.1 Abschließende Gedanken über Misstrauen

Dem Vertrauen gegenüber steht das **Misstrauen** als „funktionales Äquivalent“. Der Begriff des funktionalen Äquivalents verdeutlicht, dass Misstrauen mehr als einfach nur das Gegenteil von Vertrauen ist. Die Komplexität, die durch Vertrauen reduziert ist, ist im Misstrauen wieder voll vorhanden – alle Möglichkeiten sind wieder offen und man muss erheblich mehr Aufwand an Information und Kontrolle aufbringen. **Naiver Glaube** hingegen hat mit Vertrauen nichts zu tun und stellt keine Alternative dar, er ist nicht an real überprüfbare Kriterien gekoppelt, sondern an Hoffnung.

Dieser Inhalt wird nicht mehr diskutiert, da die Zeit zu weit fortgeschritten ist.

2.5 Diskussion von Einsichten zur Ergebnissicherung

Eine übergreifende Diskussion bezieht sich auf die Themen Rapportmanagement und Vertrauen. Die auch auf Vertrauen verweisenden Aspekte dieses Austausches sind hier abschließend zusammengestellt.

Stichworte aus den Diskussionsergebnissen

- Bedingt Rapport Vertrauen, oder umgekehrt? Missmanagement des Rapports kann Vertrauen beschädigen.
- Eine Erwartung zu enttäuschen kann zum Vertrauensbruch führen.
- Unterschiedliche Arten von Menschen, chronisches Misstrauen auch in Kooperation möglich.
- Beziehungs- und Sachebene in eine gute Balance zu bringen (Rapport) = hebt das Vertrauensniveau.
- Wichtig ist zu verstehen, was passiert, wenn man sich nicht in kleinen Schritten aneinander annähern kann – das ist in Videomeetings wirklich deutlich schwieriger.
- Wenn man Leute nie persönlich getroffen hat, geht es ohne Vertrauen nicht, aber man hat das Instrumentarium geringer im Videosetting – die Mittel, die mir bleiben, muss ich verstärkt einsetzen, damit was gutes rauskommt.
- Aktiv herbeiführen von informellem Austausch: wie geht das?
- Keine Beiläufigkeit im Chat, ein Nebengespräch zu erzeugen ist schwerer, digitale Barriere macht damit vertrauenswirksame Begegnungen schwieriger.
- Sich Wohlfühlen miteinander durch den Austausch an vielen Stellen im Seminar, das ist nach nur 4 Workshops schon deutlich spürbar und wird als erstaunlich gewertet.
- Fazit aus Rapport und Vertrauen: man sollte im Videomeeting bewusst aktiver sein, vertrauenswirksame Dinge anstoßen und betreiben, denn sonst fällt die Beziehung hinten runter zum Nachteil Aller.
- Die Vielfalt des Vertrauenskonstrukts war sehr interessant.
- Ein Tipp nach Luhmann an Ende: Vertrauensprobleme nie „direkt“ ansprechen: das belastet das Vertrauen zusätzlich.

2.6 Fazit aus den Analysen im Vertrauensworkshop

Abschließend ziehen wir Schlüsse aus dem Workshop zum Vertrauen im Homeoffice.

- ⇨ Erstaunlich viele Aspekte des Entstehens und Absicherns von persönlichem sowie systembezogenen Vertrauen scheinen der Analyse im Workshop zufolge auch in digital vermittelter Kommunikation **möglich**. Das ist die gute Nachricht.
- ⇨ Allerdings muss dafür **gezielter Aufwand** betrieben werden, bspw. Zeiten und Anlässe für bilateralen Austausch und Austausch in kleinen Gruppen ermöglichen, ein kommunikatives Klima im Miteinander pflegen, usw. Beziehungspflege vor Inhalt, ganz im Sinn des 2. Kommunikationsaxioms nach Watzlawick.

- ⇨ Die Entwicklung von **Personenvertrauen** ist der Analyse im Workshop zufolge im Videosetting bei direktem Austausch mit anderen Personen deutlicher spür- und erfahrbar. Für reine Vorträge ohne Interaktion allerdings gilt dies nicht.
- ⇨ Führungskräfte wie Mitarbeiter*innen können aktiv daran mitwirken, Vertrauen zu pflegen. Da die **Möglichkeiten** des Vertrauensaufbaus im Videosetting **begrenzter** und teilweise auch ungewohnt sind, sollten alle Beteiligten unterstützt werden, daran mitwirken.
- ⇨ Es wurde auch deutlich, dass **regelmäßige Teilnahme** und sich aktiv einzubringen zur Entwicklung emotionaler Nähe in videovermittelten Kommunikationen beitragen können.
- ⇨ Hierfür sind neben dem fachlichen Austausch weitere Maßnahmen nötig: eine gangbare **technische Ausstattung** und Funktionalität spielt hierbei ebenso eine Rolle wie Räume, Zeiten und Anlässe, miteinander aktiv ins Gespräch zu kommen.
- ⇨ **Systemvertrauen** erscheint der Analyse im Workshop zufolge im Videosetting zunächst als **weniger störungsanfällig**. Damit es geschädigt werden kann, müssten im größeren Rahmen Schäden auf Systemebene auftreten, bspw. in unserem Anwendungsbeispiel das universitäre System versagen.

---

3 Übergreifendes Fazit aus dem Vertrauenskapitel für sozial nachhaltiges Handeln in Organisationen mittels videobasierter Kommunikation und Kooperation

Abschließend fassen die Verfasserinnen die im Kapitel 8 Vertrauen gewonnenen Erkenntnisse übergreifend zusammen. Hier fließen die aus wissenschaftlichen Theorien und Studien sowie durch Ermittlung von Alltagstheorien im Workshop gewonnene Erkenntnisse ein.

Schlussfolgerungen

1. Arbeitgeber*innen, Führungskräfte und Beschäftigte werden sich angesichts langfristigem Homeoffices und vermehrter Kommunikation und Kooperation via Videomeeting mit der **Frage** befassen müssen, wie **Vertrauen digital vermittelt** aktiv aufgebaut, gepflegt und abgesichert werden kann. Von allein wird es sich auf Abstand kaum vollziehen.

2. Vertrauen stellt einen **Bestand** im Sozialgefüge dar, der Voraussetzung dafür ist, dass **Ereignisse** des Wandels und der Entwicklung stattfinden können. Dies gilt auch auf Abstand. Ohne Vertrauen wird das Ereignis Pandemie schwerer verkraftbar sein, Fehler bleiben zu lange unentdeckt und komplexe soziale Kooperationszusammenhänge erodieren bez. verlieren an Kohäsion.

3. **Selektive Entschleunigung** für vertrauensbildende Gruppenprozesse stellt eine wesentliche Voraussetzung dar, in die Führung mit Zeit und Gestaltung investieren muss. Dafür bedarf es einer kommunikativen Grundhaltung.

4. Der hier entfaltete Vertrauensbegriff bezieht sich auf verschiedene Bereiche des sozialen Miteinanders:

5. **Selbstvertrauen** bezieht sich auf das innenfundierte Vermögen, autonom aus dem Homeoffice heraus arbeitsfähig zu sein, Kontakte halten zu können, aus sich selbst heraus produktiv sein zu können, sich auf andere verlassen zu können, usw.

6. **Persönliches Vertrauen** in Kommunikations- und Kooperationsparter*innen bezieht sich auf konkrete Interaktionspartner*innen und kann, so unsere Analyse, sehr wohl auch via Videomeetings aufgebaut und gepflegt werden; allerdings bedarf es dafür einer Haltung der Ermöglichung und Ermutigung. Geeignete Zugänge hierfür wurden aufgezeigt.

7. Auch das **Systemvertrauen** kann, wie unsere Analysen indizieren, auch auf Abstand erhalten bleiben. Es bezieht sich auf die Organisation und ihr Funktionieren und Überdauern. Wichtig ist hierbei, dass sich Repräsentat*innen des Systems als vertrauenswürdig erweisen und auf Bedarf (Sorgen, Orientierungsbedarfe, etc.) einzugehen. Dies gilt insbesondere in Krisenzeiten[351].

8. Problematisch erscheinen im Lichte des Vertrauensverhältnisses Praktiken kleinschrittiger Kontrolle von Beschäftigten im Homeoffice, wie sie mit technischen Möglichkeiten nahegelegt werden. Diese **Praktiken des Misstrauens** lassen demotivierte Beschäftigte erwarten und sind mit sozial nachhaltigem Handeln nicht vereinbar.

9. Deutlich illustriert die Analyse, was für die **aktive Gestaltung von Vertrauensprozessen im digitalen Raum** notwendig ist: eine beziehungsorientierte Grundhaltung der Leitung, verlässliche Zeiten, Räume und Anlässe für Austausch und Zusammenarbeit sowie eine regelhafte Beteiligung und auch Offenheit der Gruppenmitglieder. Dies sich selbst zu überlassen, lässt bei langfristigem Homeoffice und videobasierter Kommunikation und Kooperation hingegen das Erodieren von Vertrauensbeziehungen erwarten.

10. Im Falle von **systembedrohenden** Hinweisen (Kurzarbeit, Entlassungen, Furcht vor Insolvenz, etc.) besteht ein erhöhter Bedarf der Kommunikation, dem sich Führungskräfte als Repräsentat*innen des Systems nicht verwehren sollten, selbst wenn sie selbst noch nicht alle Informationen besitzen. Eine konstruktive und Ängste anerkennende Haltung ist dazu für die Menschen und das Systemvertrauen gleichermaßen wegweisend.

11. Ein **vertrauensvolles Klima stärkt Gesundheit** und Wohlbefinden der Beteiligten und es entstehen weniger Konflikte. Zudem gewinnt man Kooperation und Zeit, während Praktiken des Misstrauens die Kosten erhöhen sowie Handlungsmöglichkeiten Beteiligter verringert. Es erhöht somit die soziale Nachhaltigkeit.

Referenzen

Andersen, Peter A. & Guerrero, Laura K. (2008). Haptic behaviour in the social interaction. In Martin Grunwald (Hrsg.), The human haptic perception. Basics and applications. Basel, Boston, Berlin: Birkenhäuser, 156-163.

Arentewicz, Gerd & Fleissner, Alfred (2003). Arbeitsplatzkonflikte. Frankfurt am Main: Peter Lang.

[351] Vgl. Meyerhuber, Sylke (2014). Trust and time in reorganisations and the role of middle managers. Considerations for perpetual organisational change from a psychological and socially sustainable perspective. In Guido Becke (Hrsg.), Mindful change in times of permanent reorganisation. Berlin, New York: Springer, 147-166.

Badura, Bernhard & Steinke, Mika (2019). Vom Taylorismus zur Selbstorganisation – Wie Betriebliches Gesundheitsmanagement zur Gestaltung der Digitalisierung beitragen kann. In Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose & Markus Meyer (Hrsg.), Fehlzeitenreport 2019 Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen. Berlin, New York: Springer, 367-382.

Berger, Sharone; Jurist, Elliot & Slade, Arietta (Hrsg.)(2008). Mind to Mind: Infant Research, Neuroscience, and Psychoanalysis: Mentalization, Internalization, and Representation. New York: Other Press.

Bergner, Thomas (2016). Burnout-Prävention. Stuttgart: Schattauer.

Borgmann, Lea-Sophie; Rattay Petra & Lempert, Thomas (2017). Soziale Unterstützung als Gesundheitsressource in Deutschland. Zugriff 20 Okt 2020: https://www.researchgate.net/publication/321764948_Soziale_Unterstutzung_als_Ressource_fur_Gesundheit_in_Deutschland

Bundesarbeitsgericht (2012). Urteil Videoüberwachung, Zugriff 1 Dez 2020: https://dejure.org/dienste/vernetzung/rechtsprechung?Gericht=BAG&Datum=21.06.2012&Aktenzeichen=2%20AZR%20153/11

Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2020). Betriebsverfassungsgesetz § 87 Mitbestimmungsrechte. Zugriff 1 Dez 2020: http://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/__87.html

Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2020). Bundesdatenschutzgesetz. Zugriff 1 Dez 2020: https://www.gesetze-im-internet.de/bdsg_2018/

Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2020). Grundgesetz Artikel 2. Zugriff 1 Dez 2020: http://www.gesetze-im-internet.de/gg/art_2.html

Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2020). § 201 Strafgesetzbuch: Verletzung der Vertraulichkeit des Wortes. Zugriff 1 Dez 2020: http://www.gesetze-im-internet.de/stgb/__201.html

Csíkszentmihályi, Mihaly (2000). Das Flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile im Tun aufgehen. (Originaltitel: Beyond Boredom and Anxiety. The Experience of Play in Work and Games. 1975), 8. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.

Drössler, Stephanie; Steputat, Anne; Schubert, Melanie; Euler, Ulrike & Seidler, Andreas (2016). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: soziale Beziehungen. Bericht der BAuA, Zugriff 20 Okt 2020: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-2b.html

Eckstein, Monika; Becker, Benjamin; Scheile, Dirk & Preckel, Katrin (2014). Oxytocin facilitates the extinction of conditioned fear in humans Article in Biological Psychiatry; Oct 2014. Zugriff 19 Dez 2020: https://www.researchgate.net/publication/267628572_Oxytocin_Facilitates_the_Extinction_of_Conditioned_Fear_in_Humans

Erikson, Erik H. (1973). Identität und Lebenszyklus. 13. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Ermann, Michael (2014). Der Andere in der Psychoanalyse. Die intersubjektive Wende. Stuttgart: Kohlhammer.

Fischer, Gottfried & Riedesser, Peter (2009). Lehrbuch der Psychotraumatologie. 4. Auflage. München: Reinhardt UTB.

Fonagy, Peter; Gergely, György; Jurist, Elliot L & Target, Mary (2004). Affektregulierung, Mentalisierung und die Entwicklung des Selbst. Klett-Cotta, Stuttgart 2004.

Goldstein, Daniel S. (2011). Adrenal Responses to Stress. Cellular and Molecular Neurobiology; 2010, 30(8): 1433-1440.

Großmann, Klaus E. & Großmann, Karin (2020). Bindung und menschliche Entwicklung: John Bowlby, Mary Ainsworth und die Grundlagen der Bindungstheorie. München: Klett-Cotta.

Grunwald, Martin (2017). Homo Haptikus. Warum wir ohne Tastsinn nicht leben können. München: Droemer Verlag.

Grunwald, Martin (Hrsg.)(2008). The human haptic perception. Basics and applications. Basel, Boston, Berlin: Birkenhäuser.

Hofmann, Josephine; Piele, Alexander; Piele, Christian; Bauer, Wilhelm; Riedel, Oliver & Rief, Stefan (2020). Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal. Zugriff 21 Jan 2021: http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5934454.pdf

Human Ressource Manager (2020). Gallup-Management-Index 2019. Zugriff 25 Nov 2020: https://www.humanresourcesmanager.de/news/gallup-engagement-index-2019-deutsche-arbeitnehmer-sind-unzufrieden-mit-weiterbildungen.html

Intersoft Consulting Services Dr. Datenschutz (2020). Zugriff 1 Dez 2020: https://www.dr-datenschutz.de/mitarbeiterkontrolle-was-darf-der-arbeitgeber/

Lewin, Kurt; White, Ralph & Lippitt, Ronald (1939). Patterns of aggressive behavior in experimental created ‚social climates'. In Journal of Social Psychology Vol. 10, 269–308. Zugriff 25 Nov 2020: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00224545.1939.9713366?needAccess=true

Luhmann, Niklas (1968). Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 5. Auflage 2014. Stuttgart: Enke.

Meyerhuber, Sylke (2001). Transparenz in Arbeitsorganisationen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Meyerhuber, Sylke (2013). Führungskräfte stärken. In Guido Becke, Miriam Behrens, Peter Bleses, Sylke Meyerhuber & Sandra Schmidt, Organisationale Achtsamkeit. Veränderungen nachhaltig gestalten. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.

Meyerhuber, Sylke (2014). Trust and time in reorganisations and the role of middle managers. Considerations for perpetual organisational change from a psychological and socially sustainable perspective. In Guido Becke (Hrsg.), Mindful change in times of permanent reorganisation. Berlin, New York: Springer, 147-166.

Neuberger, Oswald (1999). Mobbing – Übel mitspielen in Organisationen. 3. Erweiterte Auflage. München: Rainer Hampp Verlag.

Nink, Marco (2018). Gallup Engagement Index. Die neuesten Daten und Erkenntnisse der Gallup-Studie. München: Redline-Verlag. Zugriff 25 Nov 2020: https://www.m-vg.de/mediafiles/Leseprobe/9783868817065.pdf

NPR (2020). Your boss is watching you. Zugriff 1 Dec 2020: https://www.npr.org/2020/05/13/854014403/your-boss-is-watching-you-work-from-home-boom-leads-to-more-surveillance?t=1606822831752

Parsons, Talcott & Neil Smelser (1956). Economy and Society. Glencoe: Routledge & Kegan Paul Ltd.

Parsons, Talcott (1959). General Theory in Sociology. In Robert K. Merton, Leonard Broom, & Leonard S. Cottrell, Jr. (Hrsg.), Sociology Today. New York: Basic Books, 3-38.

Parsons, Talcott (1963). On the Concept of Influence. Public Opinion Quarterly 27, 37-62.

Personalwirtschaft (2020). Bericht zum Gallup Engagement Index 2019. Zugriff 25 Nov 2020: https://www.personalwirtschaft.de/fuehrung/artikel/deutsche-arbeitnehmer-bemaengeln-fehlende-unterstuetzung-bei-digitaler-weiterbildung.html

Ritter, Joachim; Gründer, Karlfried & Gabriel, Gottfried (2001). Historisches Wörterbuch der Philosophie Stichwort Vertrauen. In Band 11, Basel: Schwabe-Verlag, Spalte 986.

Rizzolatti, Giacomo & Sinigaglia, Corrado (2008). Empathie und Spiegelneurone: Die biologische Basis des Mitgefühls. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Rogers, Carl R. (1992). Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. Orig. 1972 bei Kindler, München. Frankfurt am Main: Fischer.

Rosa, Hartmut (2005). Beschleunigung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Schermuly, Carsten C. & Koch, Jan (2019). New Work und psychische Gesundheit. In Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose & Markus Meyer (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2019 Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen. Berlin New York: Springer, 127-140.

Statistisches Bundesamt (2020). Statista, Anteil der Singlehaushalte in Deutschland. Wiesbaden: Destatis. Zugriff 24 Nov 2020: https://de.statista.com/themen/60/single/

Statistisches Bundesamt (2018). Statista, Arbeitsmarkt auf einen Blick. Deutschland und Europa. Wiesbaden: Destatis.

Tannenbaum, Robert & Schmidt, Warren H. (1958). How to choose a leadership pattern. In Harvard Business Review 36/1958. President and Fellows of Harvard College, 1973, 95-102. Zugriff 25 Nov 2020: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiDqonVtZ3tAhWSsRQKHVg8DRAQFjABegQIBhAC&url=https%3A%2F%2Fcanvas.harvard.edu%2Fcourses%2F4067%2Ffiles%2F761725%2Fdownload%3Fverifier%3DFJV0iEu58w030YiLVWNAIUNJ3s8qFYiQtaq2GrZw%26wrap%3D1&usg=AOvVaw3Rjd_j8pFHn-Wgzz36d18c

Trepel, Martin (2017). Neuroanatomie. Struktur und Funktion. 7. Auflage. München: Elsevier.

Ulrich, Eberhardt (2008). Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. In Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (Hrsg.), Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland. Reihe „Psychologie Gesellschaft Politik“. Berlin: BDP, 8-15.

Von Tadden, Elisabeth (2018). Die berührungslose Gesellschaft. München: C. H. Beck.

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H. & Jackson, Don D. (1967). Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes. W. W. Norton & Company, New York 1967.

World Health Organisation WHO (2020). Psychische Gesundheit und Covid 19. Zugriff 19 Dez 2020: https://www.euro.who.int/de/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/publications-and-technical-guidance/noncommunicable-diseases/mental-health-and-covid-19

Kapitel 9

Gruppendynamik und Selbsterleben in videovermittelter Kommunikation und Kooperation

Armagan Yol & Yeliz Ayhan

Leitfragen

- Was ist Gruppendynamik und welche Relevanz hat sie für Gruppenmitglieder?
- Welche Blickwinkel aus dem Spektrum gruppendynamischer Theorien sind erhellend auch für den Kontext von Homeoffice und videobasierter Kommunikation und Kooperation?
- Welche Bestandteile von Gruppendynamik müssen ggf. für Homeoffice sowie die Kommunikation und Kooperation in Videomeetings kritisch reflektiert werden?
- Welche gruppenbezogenen Erlebensfelder mit Relevanz für Menschen sind digital eingeschränkt oder nicht verfügbar?
- Welche Folgen kann dies ggf. für das Sozialgefüge und Möglichkeiten des sozial nachhaltigen Handelns aus dem Homeoffice heraus haben?

1 Theoriegeleitete Überlegungen zu Selbsterleben und Bedürfnissen im Kontext von Gruppen

Menschen sind zutiefst soziale Wesen. Ihre Sozialität ist es, die sie über Kommunikation und Kooperation dazu befähigt, wesentlich mehr zu bewirken als lediglich von der Hand in den Mund zu überleben. Unsere heutige Arbeitsgesellschaft[352] basiert auf dem Prinzip der Sozialität, des gemeinsamen Tuns, der Arbeitsteilung und Kooperation. Letztlich ist dabei das Handeln von Menschen in Gruppen die Grundlage. In der Arbeitswelt müssen sich Menschen in wechselnden sozialen Konstellationen und zu komplexen Anlässen orientieren, verorten und handeln. Zumeist gelingt dies mehr oder weniger gut, es bleibt jedoch in der Regel unreflektiert, was eigentlich in Gruppen geschieht.

1.1 Definition der Gruppendynamik

Yeliz Ayhan

Der jüdische Sozialpsychologe Kurt Lewin gilt als Begründer eines wissenschaftlichen Verständnisses der komplexen Vorgänge in Gruppen, die er **Gruppendynamik** nannte (Lewin 1948[353]). Der Begriff der Gruppendynamik bezieht sich damit ersten auf *Phänomene*, die in der sozialen Interaktion *zwischen Menschen in Gruppen* auftreten. Dieser Aspekt soll im Folgenden besonders erkundet werden, und zwar stets aus der Perspektive als Gruppenmitglied (eine Reflexion aus der Perspektive der

[352] Eine Gesellschaft wird heute als *Arbeitsgesellschaft* bezeichnet, wenn Identifikationsprozesse und Sinnfindung des Menschen stark über die Erwerbsarbeit vermittelt stattfinden. Der Begriff geht auf Hannah Ahrend zurück und wurde in den 1980er Jahren von dem Soziologen Dahrendorf aufgegriffen.
Arendt, Hannah (1960). Vita activa oder Vom tätigen Leben. Stuttgart: Kohlhammer, S. 11.
Dahrendorf, Ralf (1983). Wenn der Arbeitsgesellschaft die Arbeit ausgeht. In Deutsche Gesellschaft für Soziologie, Joachim Matthes (Hrsg.), Krise der Arbeitsgesellschaft? Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982. Frankfurt am Main: Campus, S. 32.

[353] Lewin, Kurt (1948). Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik. Bad Naunheim: Christian Verlag.

Gruppenleitung folgt in Kapitel 10). Nicht verhehlt werden soll, dass der Begriff der Gruppendynamik zweitens auch eine *Methode* bezeichnet, die Vorgänge in Gruppen reflektiert und auch beeinflusst. Und drittens handelt es sich umeine wissenschaftliche *Disziplin*, die gruppendynamische Muster und Methoden erforscht.

Zunächst soll der Begriff der Gruppendynamik genauer definiert werden. Seit Beginn der gruppendynamischen Forschung hat sich das fachliche Feld diesbezüglich stark ausdifferenziert – von der Sozialpsychologie bis zur Psychoanalyse und hin zu Experimentalpsychologie findet sich ein breites Spektrum. Die Verfasserinnen beziehen sich im Weiteren vorwiegend auf sozialpsychologische und psychoanalytische gruppendynamische Ansätze, da diese besonders geeignet sind, auch die **Erlebensperspektive** in Gruppen zu thematisieren.

Erkenntnisinteresse

Es interessiert uns, wie sich über Homeoffice und Videomeetings gruppendynamische Effekte in Teams sowie in weiteren, arbeitsbezogenen Kooperationszusammenhängen ggf. verändern. Zudem ist von Interesse, wie wichtige psychologische und strukturelle Funktionen in Gruppen auch digital erhalten werden können und wo ggf. Grenzen eines solchen Bemühens liegen.

Der deutsch-britische Gruppenpsychoanalytiker Foulkes (vgl. Foulkes & Antony 2013[354]) fasst in seinem Ansatz der psychoanalytischen Gruppentherapie den Gruppenbegriff anhand von drei Konzepten zusammen, welche einen guten Einstieg in zentrale Elemente gruppendynamischen Denkens anbieten und deshalb hier aufgegriffen werden. Der Autor geht davon aus, dass sich Menschen immer in gruppendynamischen Zusammenhängen bewegen:

> „Wir wissen um die positiven Kräfte der Sympathie, Liebe, Zuneigung, Interesse und Anziehung, die in jeder Gruppe ebenso stark wirken wie negative Tendenzen wie Hass, Neid, Rivalität, Misstrauen und Angst. Wann immer Menschen sich treffen, selbst wenn nur zwei von ihnen sind und sie begegnen sich nur für kurze Zeit, sie reagieren stets aufeinander. Es ist unvorstellbar, dass bspw. jemand alleine in einem Raum ist und eine zweite Person tritt ein, ohne dass die erste Person dies bemerken wird[355]“ (Foulkes & Antony 1965: 233).

Das erste Konzept nach Foulkes & Antony ist das der **Gruppenmatrix**. Mit dem Begriff der Matrix betont der Autor, dass die Gruppe ein spezifisches Sozialgefüge ausbildet und nicht nur eine Ansammlung von Individuen darstellt. Diesem Gedanken folgend, bildet eine Gruppe ein Netzwerk von Beziehungen, Erfahrungen, Gefühlen und Fertigkeiten aus, welches die Gruppenmitglieder tragen, herausfordern, beglücken oder – wendet sich die Gruppe gegen ein Mitglied – auch beängstigen kann (Foulkes & Anthony 1965: 247).

Für die Situation des pandemiebedingten Homeoffices und ausschließlich digital vermittelter Kommunikation und Kooperation ist vorstellbar, dass eine eingespielte Gruppe Spezifika ihrer Matrix für eine ganze Weile weiter aufrechterhalten kann, ohne dass die Gruppe physikalisch zusammentrifft. Menschen übertragen ihre Erfahrungen aus der realen in die virtuelle Welt. Fraglich ist allerdings, wie lange ihnen dies gelingen kann. Und fraglich ist auch, wie es neuen Mitgliedern eines Teams sowie Mitgliedern eines gänzlich neu zusammengesetzten Teams möglich wird, auch virtuell ihren Platz in der Gruppenmatrix zu finden resp. überhaupt eine Gruppenmatrix auszubilden.

---

[354] Foulkes, Sigmund Heinz, Anthony, Elwyn James (1965). Group Psychotherapy. London: Penguin Books.

[355] Alle Übersetzung von Zitaten im Text durch Meyerhuber 2021.

These

Physische Distanz, Homeoffice und digital vermittelte Kommunikation erschweren es Menschen in Gruppen, eine Gruppenmatrix auszubilden und zu erhalten.

Neue Teammitglieder oder gänzlich neue Teams stehen diesbezüglich vor besonderen Herausforderungen, da kein gemeinsamer Erfahrungshintergrund besteht.

Das zweite Konzept nach Foulkes & Antony (ebd.: 238) nennt Foulkes **Lokation**. Hierbei geht es um die Stellung, welche das individuelle Gruppenmitglied innerhalb einer Gruppe einnimmt (Sandner 2013[356]: 41). Dieses Konzept ermöglicht gemäß der Erklärung nach Sandner (ebd.), in zwischenmenschlichen Beziehungen z. B. die eigene Verortung sowie Veränderungen im Netzwerk der Gruppe, aber auch das Orten eines Störungsfaktors in einer bestehenden Gruppe.

Durch das Wegfallen des Erlebens von körperlicher Nähe und Distanz im Raum (vgl. Kapitel 6 Raumsprache) und die damit einhergehende Körpersprache der Beteiligten (vgl. Kapitel 5 Körpersprache) ist es Gruppenmitglieder in digital vermittelter Kommunikation erschwert, eine spezifische Stellung innerhalb einer Gruppe einzunehmen, diese wahrzunehmen („für wahr“ zu nehmen, zu erleben) und gegenüber anderen zu realisieren. Im Regelfall sind im Setting des Videomeetings die Rollen vorgegeben, nämlich Host und Gruppenmitglied(er). Wer spricht, wird ggf. hervorgehoben (bspw. in Zoom mit einem Rahmen erkennbar gemacht), so dass bspw. eine sehr aktive Person oft hervorgehoben wird. Welche Wirkungen dies im Gruppengefüge erzeugt und ob auch hierdurch Lokation im gruppendynamischen Sinne entsteht, bleibt fraglich und wäre künftig zu beforschen. Denn nicht die Häufigkeit von Beiträgen, sondern wie diese im Sozialgefüge aufgenommen und umgesetzt werden trägt zur Lokation im gruppendynamischen Sinne bei. Entsprechende Abstimmungsprozesse sind im Videomeeting schwerer auszumachen; ggf. fallen Reaktionen der Gruppenleitung auf Beiträge mehr ins Gewicht, um die Verortung Einzelner im Gruppengefüge zu fassen, oder die Verortung (das Gruppengefüge) zerfällt auf Dauer?

Thesen

In der Kommunikation und Kooperation via Videomeetings wird es schwierig für Gruppenmitglieder, ein Gefühl der Lokation im gruppendynamischen Sinne zu entwickeln.

⇨ Welche Stellung Teilnehmende im Kontext einer Gruppe innehaben, kann nicht mittels Körper- und Raumsprache, Nebengesprächen, etc. im Sozialgefüge ausgehandelt werden – jede*r ist für sich im Homeoffice.

⇨ Die Verfasserinnen nehmen an, dass individuell ein rudimentäres Empfinden von Lokation verbleibt oder entsteht (je nach Gruppe), welches aber kaum auf sozialem Feedback basiert.

⇨ Auf dieser Basis ist auch anzunehmen, dass in der relativen sozialen Isolation des Homeoffice Empfindlichkeiten ansteigen können, wenn ein Individuum sich innerhalb eines Videomeetings bspw. hinsichtlich seiner wahrgenommenen sozialen Stellung in der Gruppe zurückgesetzt oder zurückgewiesen fühlt.

⇨ Es wird in Folge auch schwieriger, entsprechende Kränkungen im Gruppengefüge zu bemerken und konstruktiv aufzuklären (re-integrieren).

[356] Sandner, Dieter (2013). Die Gruppe und das Unbewusste. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Fortsetzung -

Damit läge im womöglich schwindenden Gefühl der sozialen Anteilhabe und Zugehörigkeit, der Diffusion der eigenen Verortung im Gruppengefüge, eine mögliche Quelle für arbeitsbezogene Motivationseinbußen im Homeoffice. Dem entgegenzuwirken wäre entsprechend sinnvoll – für die Organisationsziele ebenso wie für das Wohlbefinden Beschäftigter.

Als dritte Komponente nennen Foulkes & Antony (1965: 243ff) die **Kommunikation** in der Gruppe, wie sie fortlaufend nonverbal mittels Körperausdruck sowie in verbaler Kommunikation stattfindet[357]. Den Autoren zufolge nimmt die Gesamtheit an Kommunikationen eine weitere wichtige Stellung innerhalb der Gruppendynamik ein. Das Kommunikationsklima in einer Gruppe kann meist gut erfühlt werden: ist es gelöst und lebendig, gehemmt und zögerlich, aggressiv, etc.? Die Kommunikationen können eine Gruppe voranbringen oder sie hemmen, also Fortschritte oder Rückschritte befördern.

> „Sprechen wir über Kommunikation, so denken wir an all jene Prozesse, bewusste wie unbewusste, intentional und nicht intendiert, verstanden oder unverstanden, die zwischen Menschen in einer Gruppe stattfinden. An einem Ende der Skala stehen absichtsvolle verbale Kommunikationen, voll verstanden und beantwortet, und am anderen Ende Symptome und undeutliche Bewegungen. Zwischen diesen beiden Extremen liegen all jene Modalitäten des Ausdrucks, welche wie Stufen einer Leiter von einem Extrem zum anderen führen. Alles, was beobachtet oder wahrgenommen werden oder auf das reagiert werden kann ist potentiell eine Kommunikation“ (Foulkes & Antony 1965: 244).

Die Kommunikationen, die in einer Gruppe entstehen, werden u. a. anhand der Lokation konkretisiert (wer sagt was zu wem, welcher Stellenwert wird dem zugebilligt, etc.). Die digital vermittelte Kommunikation und Kooperation biete zwar eine Möglichkeit der Äußerungen zwischen Gruppenmitgliedern, jedoch ist es vorstellbar, dass es im Sinne des Austauschs eher zu **Missverständnissen** kommen kann, da viele der oben genannten feineren Abstimmungsmarker nicht mittransportiert werden können. Verständigungs- und Verständnisprobleme in einer Gruppe führen dazu, dass Mitglieder mit der Zeit mit einer zurückhaltenden oder aggressiven Stimmung reagieren. Die Kommunikation wird eingeschränkt oder kommt zum Erliegen.

These

In der digital vermittelten Kommunikation fehlen wichtige Abstimmungsmarker, welche das Potenzial für Missverständnisse generell erhöhen.

Via Metakommunikation kann dies abgefangen werden: In angemessener „Kommunikation über Kommunikation“ zu schulen, wäre eine wichtige flankierende Kompetenz aller Akteure. Diese kann mittels Personalentwicklung gefördert werden.

Kommunikation, welche im physischen Raum ganz selbstverständlich entsteht, kann auch in digitalen Meetings ermöglicht werden. Im Lichte von gruppendynamischen Prinzipien gilt dies allerdings nach Auffassung der Verfasserin nur in **eingeschränkter** Weise. Im Regelfall wird durch die Verläufe von Gruppenaktivitäten die Kommunikation zwischen Beteiligten gefestigt und kann somit den Gruppenzusammenhalt stärken. Aus eigener Erfahrung kann konstatiert werden, dass dies in der digitalen Kommunikation auch der Fall ist, allerdings weniger unvermittelt sowie in Erleben, Wahrnehmen und Ausdruck deutlich eingeschränkter. Gruppenmitglieder werden für

[357] Anmerkung: Erinnert sei an das erste Kommunikationsaxiom nach Watzlawick „Man kann nicht nicht kommunizieren“, Kapitel 1 Begriffsbestimmungen.

ihre arbeitsbezogene Kommunikation und Kooperation auch weiterhin Vertrauen aufbauen und pflegen müssen (vgl. Kapitel 8 Vertrauen); sie sind im Lichte der Arbeit sowie auch zwischenmenschlich aufeinander angewiesen. Darum müssen sie Wege finden, so weit als möglich den digitalen Raum gruppendynamisch erlebbar zu füllen sowie erfühlbar zu erleben.

Thesen

Das gruppendynamische Prinzip der Kommunikation findet auch digital vermittelt statt, aber wird in seinen Facetten deutlich reduzierter erlebbar, wahrnehmbar sowie ausgestaltbar.

⇨ Bedürfnisse von Teammitgliedern, sich zueinander zu verorten sowie sich in subtileren Kommunikationsabstufungen miteinander auszutauschen, finden weniger Möglichkeiten – im Selbstausdruck ebenso wie in der Wahrnehmung anderer.

⇨ Diesbezüglich Formate und Tools zu entwickeln, die es erlauben, diese zutiefst menschlichen Bedürfnisse in sozialen Gruppen auch via Videomeetings nicht zu stark zu dämpfen, wäre demnach ein wichtiges Anliegen an IT-Entwicklung, Management sowie Führungskräfte im Kontext remoter Arbeit.[358] Hierzu wäre für diese Zielgruppen gruppendynamisches Basiswissen vorteilhaft.

Weiterführend schlägt Sandner (2013: 41f) eine **Verbindung zwischen den Ansätzen von Foulkes und Lewin** vor. Die drei gruppenpsychoanalytischen Konzepte aus dem Ansatz nach Foulkes & Antony zeigen in ihrer Exemplarität schon, wie sinnvoll es ist, aus einer gruppeanalytischen Perspektive die Situation des pandemiebedingten Homeoffice mit primär digitalen Kommunikations- und Interaktionsmitteln kritisch zu reflektieren. Foulkes Werk baut in gewisser Weise auf sozialpsychologische Überlegungen zur Dynamik in Gruppen nach Lewin auf, wie Sandner darlegt (ebd.). Diesbezügliche Verbindungen geben der Forschungsdiskussion weitere Anhaltspunkte darüber, was in Gruppen vorgeht.

Die psychologische Feldtheorie oder Vektorpsychologie, die Lewin hinsichtlich der Gruppendynamik ausgearbeitet hat, wurde u. a. von dem deutschen Psychologen Wolfgang Köhler im Kontext der Gestalttheorie begründet. Köhler stellte sich vor, dass es sich bei psychischen Prozessen um Feldprozesse handele, wo Kräfte etwas wegtreiben oder anziehen. Lewin arbeitet den feldtheoretischen Ansatz für den Bereich des menschlichen Verhaltens aus. Seine sozialpsychologische **Feldtheorie** postuliert, dass aus der jeweiligen Anordnung psychologischer Kräfte (Vektorkräfte) ein individuelles Verhalten in einer jeweiligen Situation resultiert. So entfaltet Lewin eine Vorstellung, wonach menschliches Verhalten mit Hilfe eines rekonstruierbaren Feldes beschrieben werden kann, welches in interdependenter Weise Person und Lebenswelt in deren Wechselwirkung umfasst: Verhalten sei eine Funktion aus Person und Umwelt; $V = f(P,U)$. Während Foulkes in seinem Konzept der Gruppenmatrix die Gesamtheit des Sozialgefüges in den Blick nimmt, thematisiert Lewin mit der Feldtheorie zunächst, dass die Gruppe selbst ein Kraftfeld darstellt, welches aus den Interaktionen ihrer Teilnehmenden entsteht. Dabei ist es Lewin jedoch wichtig, die

[358] Soziale Unterstützung ist ein wichtiger Garant für Gesundheit und Wohlergehen. Diese erfahren Menschen vor allem in Gruppen. Die psychisch unterstützende Funktionen von Gruppen in digital vermittelten Arbeitskontexten zu ignorieren wäre aus dieser Perspektive mittel- und langfristig fatal; vgl. zur GEDA-Studie bspw. Borgmann, Lea-Sophie; Rattay, Petra & Lampert, Thomas (2017). Soziale Unterstützung als Ressource für Gesundheit in Deutschland. Journal of Health Monitoring 2017 2(4). Berlin: Robert Koch-Institut, 117-123. Zugriff 9 Febr 2021: https://www.researchgate.net/publication/321764948_Soziale_Unterstutzung_als_Ressource_fur_Gesundheit_in_Deutschland

Beteiligten auch als Individuen mit jeweils eigenen Bedürfnissen und Gefühlen an und in der Gruppe zu würdigen (Bogner 2017[359]: 102f; vgl. Lewin 1948).

Mit der Idee einer **Gruppe als Kraftfeld**, welches aus den Interaktionen der Beteiligten resultiert, wird auch die Bewertung von Handlungen einzelner Gruppenmitglieder verstehbar: es besteht in Gruppen ein fortlaufendes Hin und Her von situativ relativierenden Sympathien oder Antipathien, von Begehren und Distanzierungen. Diese Bewertungen sind von den Situationen abhängig, in denen die Personen sich intra- und interindividuell befinden. So wird vorstellbar, dass es bei einem Videomeeting nicht so gut gelingt, die Anziehung und Abstoßung, die in Präsenzbegegnungen natürlicher Teil des Miteinanders ist, sich entfalten zu lassen. Ebenfalls sind zwischenmenschliche Bewertungen in der digital vermittelten Kommunikation beschränkter wahrnehmbar.

Thesen

Die Gruppe als Kraftfeld findet sich durch digital vermittelte Kommunikation und Kooperation eingeschränkt.

⇨ Es kann angenommen werden, dass sich mit einer Betonung des Aspekts der Kooperation mehr Möglichkeiten ergeben, sich selbst und andere in dieser Weise wahrnehmen zu können. Im Miteinander-Tun können zwischenmenschliche Dynamiken der Anziehung und Abstoßung auch im digitalen Raum besser spürbar werden: Welches Thema zieht mich an, lässt mich abwarten oder mich abwenden? Welche Arbeitsform im digitalen Raum zieht mich an, lässt mich verhalten werden, geht mir auf die Nerven? Entsprechende Impulse sind wichtige Wegweiser für konstruktive Zusammenarbeit im Videomeeting. Sie sollten ernst genommen und Wege gefunden werden, mehr anziehende Dynamiken zu fördern.

⇨ Darum wären interaktiv angelegten Formaten des Miteinanders auch in arbeitsbezogenen Videomeetings zu empfehlen (Diskussionen, Kleingruppenaustausch, ermöglichen von Einschätzungen aller Beteiligten zu einem Thema, etc.).

Die **Position der Mitglieder eines Kraftfeldes** sprechen Foulkes & Anthony in ihrem zweiten Konzept an. Lewin diskutiert die Position der Mitglieder einer Gruppe in ihrem Kraftfeld. Abstoßende und anziehende Kräfte wirken demnach auf die Mitglieder ein und konstellieren sie zueinander im Sozialgefüge. Ihre Position als Mitglieder in diesem Kraftfeld sagt Lewin zufolge sowohl etwas über die Einzelnen als auch über die Gruppe als Konstellation im Ganzen aus. Dies lässt sich gut am Beispiel der Randpersönlichkeit illustrieren, wie Lewin sie nennt: Individuen, die aus unterschiedlichen Gründen nicht voll in die Gruppe integriert sind, aber ihr zugehören (bspw. Adoleszente, neue Gruppenmitglieder, Angehörige einer Minorität in diesem Kontext, Personen mit unsicherer Persönlichkeit, Exzentriker*innen). Lewin erläutert dies so:

> „Charakteristische Verhaltenssymptome der Randpersönlichkeit sind eine affektive Instabilität sowie Empfindlichkeit. Sie neigen zu unausgeglichenem Verhalten – entweder zu Ungestüm oder zu Scheu. Sie zeigen zu viel Spannung und einen häufigen Wechsel zwischen den Extremen widersprechenden Verhaltens“ (Lewin 1981[360]: 200).

Wie es einer Gruppe gelingt, bspw. auch Randpersönlichkeiten zugehörig zu halten, wäre ein Ausdruck ihrer **Sozialkompetenz** als Gruppe. Diese Überlegungen nach Lewin verweisen darauf, dass Gruppenmitglieder mit ihren jeweils ganz eigenen Per-

[359] Bogner, Dirk Paul (2017). Die Feldtheorie Kurt Lewins. Eine vergessene Metatheorie für die Erziehungswissenschaft. Tübingen: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
[360] Lewin, Kurt (1981). Kurt-Lewin-Werkausgabe, Herausgegeben von Carl-Friedrich Graumann. Band 4 Feldtheorie. Stuttgart: Klett-Cotta, 181-214.

sönlichkeiten auch in arbeitsbezogenen Teams zu finden sein werden. Manchen Menschen fällt es leichter, sich mitten in der Gruppe zu verorten, während andere eher am Rande bleiben. Es fällt Letzteren schwerer, den „Ton“ einer Gruppe zu treffen, sie sind nicht jene, deren Worte viel Gewicht beigemessen wird, über deren Witze alle lachen, die also im Gruppengefüge besonders angenommen sind (Majorität-Minorität). Aus Sicht einer Teamleitung sind entsprechende Dynamiken aufmerksam zu beobachten und auch zu steuern, um bspw. fachlich hervorragende Beschäftigte selbst im Status einer Randpersönlichkeit gut integriert halten zu können.

Thesen

Einsichten über die gruppendynamische Position und Konstellation von Mitgliedern eines Teams sind sehr hilfreich für das Verständnis der Einzelnen sowie für die Konstellation der Gruppe insgesamt.

⇨ Führungskräfte, die entsprechende Gemengelagen zu erkennen wissen, können das dynamische Gefüge differenzierter einschätzen.

⇨ Gruppenmitglieder drücken aus ihren Positionen heraus oft stellvertretend für die Gruppe Aspekte aus, die im dynamischen Sozialgefüge wichtig sind. Diesbezügliche inhaltliche Positionen von der Person trennen und als Ausdruck des Gruppengeschehens deuten zu können, dürfte sich auch in der Führung auf Abstand als wertvoll erweisen.

Ein letztes Konzept handelt von der **Entdeckung des Feedbacks** (Sandner 2013: 41; Foulkes & Antony 1965: 247). Das gruppentherapeutische Feedback ermöglicht Lewin (1947[361]) zufolge eine Realitätsprüfung und „das Erkennen und die Veränderung psychischer Spannungen auf der intra- und interpsychischen Ebene der Mitglieder einer Gruppe“, so Sandner (2013: 41). Feedback zu geben und zu empfangen muss auch im Kontext der Arbeit zunächst eingeübt werden. Dieses Instrument im Arbeitskontext nutzen zu können ist auch für die Zusammenarbeit auf Abstand wichtig. Für die Aufgabe eines Führens auf Abstand (vgl. Kapitel 12 Remote Leadership) dürfte eine Führungskraft bspw. kritisch einzuschätzen haben, wo persönliches Feedback auch mittels Videomeeting denkbar wäre oder wo dieses Setting nicht hinreichend „haltend“ wirksam ist, um dies sozial nachhaltig zu erlauben, statt bspw. Frustration zu schüren.

Zu bedenken gibt die Verfasserin, dass das Feedback nach Foulkes sich auf die Personenebene bezieht, denn es geht dem Autor primär um gruppen*therapeutische* Prozesse. Im Arbeitskontext hingegen erfüllt ein **Feedback andere Aufgaben** und kann sich auf verschiedene Ebenen beziehen: die Aufgabenerfüllung, die Kooperationsebene oder personennah auf Verhalten und Gefühlslagen. Wozu und wann im gesamten Team Feedback gegeben wird, wann in Teilgruppen oder bilateral, ob dies im Videomeeting sicher haltend erfolgen kann oder dazu persönliche Begegnung notwendig ist, dies wird situativ abzuwägen sein. Dennoch sind gruppendynamische Prinzipien des Feedbacks beachtenswert, denn es handelt sich um ein mächtiges Einflussinstrument, welches Motivation fördern oder auch – falsch eingesetzt – beeinträchtigen kann.

[361] Lewin, Kurt (1947). Frontiers in group dynamics. Concept, method and reality in social science. Social equilibria and social change. In Human Relations. Bd. 1, Nr. 1, 5-41.

Thesen

Im Arbeitskontext hat Feedback unterschiedliche Funktionen, welche auch bei der Arbeit im Homeoffice sowie in der arbeitsbezogenen Kommunikation und Kooperation via Videomeetings wichtig sind:

⇨ Gemeinsame Realitätsprüfung und das Erkennen und die Veränderung psychischer Spannungen auf der intra- und interpsychischen Ebene der Mitglieder im Sinne Foulkes, bspw. wenn zur Abwendung eines Motivationstiefs im Team.

⇨ Rückmeldungen zum Funktionieren der Kooperationsbeziehungen, ggf. Klärung von Bedarfen oder Konflikten durch Einbeziehung der Sichtweisen aller Parteien sowie Suche nach einer einvernehmlichen Lösung.

⇨ Rückmeldung über den Stand einer Aufgabenerfüllung: wie weit ist man, was braucht man von wem zum Weitermachen.

Nachdem einige der grundlegenden Prinzipien der Gruppendynamik vorgestellt und für den Arbeitskontext in Hinblick auf digital vermittelte Kommunikation und Kooperation diskutiert sind, geht es im Folgenden um spezifische psychologische Mechanismen, welche in der Dynamik einer Gruppe typischerweise zum Tragen kommen.

1.2 Spezifische psychologische Mechanismen

Armagan Yol & Yeliz Ayhan

Welche psychologischen Mechanismen kommen in der Gruppendynamik vor und sollten von Menschen in Gruppen verstanden werden, damit nicht die Dynamik sie reguliert, sondern sie die Dynamik regulieren und vor allem konstruktiv nutzen können? Wie kommen entsprechende Mechanismen zum Tragen oder werden behindert, wenn man einander nicht persönlich begegnet, sondern mittels digitaler Medien miteinander kommuniziert und kooperiert? Diese Fragen lassen sich mithilfe der Britischen Gruppendynamikerin Thornton (2010[362]) an zwei sehr typischen psychologischen Mechanismen, die in Gruppen wirken, diskutieren.

Grundlegend unterscheidet die Tiefenpsychologie an die fünfzig psychologische Mechanismen, deren Menschen sich unbewusst bedienen, um ihr inneres Gleichgewicht auszutarieren. Dabei geht es stets darum, Impulse aus der realen Welt sowie Impulse aus der Innenwelt des Individuums miteinander so zu vermitteln, das der Mensch sie psychisch bewältigen kann. In der Psychologie spricht man heute darum von psychischen Bewältigungsmechanismen oder in älteren Schriften auch von Abwehr- und Anpassungsmechanismen.

Exemplarisch werden hier die Projektion sowie die Übertragung vorgestellt und in ihrer Bedeutung aus der Erlebensperspektive in Gruppen diskutiert.

1.2.1 Projektion

Armagan Yol

Die Projektion ist in der Psychologie als ein **Bewältigungsmechanismus** bekannt, in welchem bestimmte Eigenschaften des Selbst auf eine andere Person projiziert und oft auch dort bekämpft werden (Thornton 2010: 25). Bei diesen Eigenschaften handelt es sich häufig um persönliche Charakteristika, die das Individuum an sich selbst nicht wertschätzt und/oder nicht wahrhaben möchte, bspw. weil sie gesellschaftlichen oder eigenen Normen widersprechen. Thornton illustriert dies so: „Ich mag über mich

[362] Thornton, Christine (2010). Group and Team Coaching. The Essential Guide. London: Routledge.

selbst nicht als arrogant denken, also verleugne ich meine Arroganz und nehme eine andere Person als arrogant wahr" (ebd.: 26).

Dennoch muss nicht jede Eigenschaft, die projiziert wird, negativ besetzt sein. Es können auch positive Eigenschaften eines Individuums sein, die auf andere projiziert und dort bspw. geliebt werden. Auch das Nichtvorhandensein einer Charaktereigenschaft bei einem Selbst und die damit einhergehende Bewunderung eines Gegenübers, welches über die begehrte Eigenschaft verfügt, können in einer Projektion gebunden sein. Im Endeffekt kann die Projektion als alltäglicher psychologischer Prozess angesehen werden, welcher zum Schutz der Psyche dient. Er vollzieht sich im alltäglichen Rahmen des Vergleichens mit anderen Menschen (ebd.).

Ist psychische **Projektion bei Begegnungen im digitalen Raum** des Videomeetings denkbar? Die Verfasserin ist der Auffassung, dass dies der Fall ist. Womöglich sogar umso mehr, denn: Je weniger man eine Person tatsächlich und vielfältig erlebt, umso weniger geht es um das reale Geschehen. Die Projektion ist ein Bild, welches sich quasi über das reale Geschehen schiebt und andere Zuschreibungen erlaubt, sofern die Realität dem nicht zu widersprechen scheint. „Eine Projektionsfläche sein" lädt andere dazu ein, das Bild vom anderen mit den eigenen Phantasien aufzuladen.

Thesen

Psychische Projektionen könnten dadurch ansteigen, dass Teammitglieder weniger oft persönlich miteinander umgehen. Statt einander zu erleben, denkt man übereinander etwas, schreibt dem Anderen Dinge zu. Die Projektion als Abwehr erlaubt es, sich auf Kosten anderer zu entlasten. Die Projektion kann an eine*n Kollegen/in oder die Führungsperson gerichtet sein.

⇨ Bspw. eigene Ängste, im Homeoffice nicht genug zu leisten oder von anderen so wahrgenommen zu werden, können projiziert werden, indem ein Teammitglied als nicht leistungsfähig etikettiert wird. In der Gruppe lästern Kolleg*innen untereinander über diese eine Person, solidarisieren sich darüber miteinander, werten einander kommunikativ auf und haben somit einen Sündenbock gefunden, in dem die eigene Versagensangst bekämpft und abgewehrt werden kann. Der dynamische Nutzen ist klar, allerdings kann dies zur Ausgrenzung führen.

⇨ Typisch sind auch Projektionen auf die Führungskraft. Durch die hierarchische Rolle ist – im Streben um Autonomie und im Vermeiden narzisstischer Kränkungen, die mit Kontrolle, Abhängigkeit oder gar Zurechtweisungen einhergehen können – ein typisches Gefälle angelegt, welches durch weniger intensive Kontakte durch Beunruhigung zusätzlich projektiv aufgeladen werden kann (vgl. Sennett 1990[363]).

[363] Vgl. Sennett, Richard (1990). Autorität. Frankfurt am Main: Fischer; dort insbesondere über die drei Formen der „Ablehnungsbindung" in Reaktionsbildung auf die Gleichzeitigkeit von Bindungswunsch und Ablehnung (ebd. S. 35ff).

1.2.2 Übertragung

Yeliz Ayhan

Ein weiterer wichtiger Begriff in der Gruppendynamik, den Thornton (2010: 26) anführt, ist die **Übertragung**. Mit der Übertragung wird in der Psychoanalyse ein Vorgang bezeichnet, bei dem Menschen biographisch zurückliegende, oftmals verdrängte, Gefühle, Erwartungen, Wünsche und Befürchtungen auf eine neue soziale Beziehung oder ähnliche Situation übertragen, wobei die einstmals begleitenden Gefühle reaktiviert werden (ebd.: 26f). Somit aktivieren Begegnungen mit Personen oder bestimmte Situationen frühere Gefühle oder Einstellungen, die ggf. mit der realen Situation wenig zu tun haben und diese quasi überlagern. Die konkreten Übertragungsimpulse sind von den persönlichen Gefühlen im biographischen Verlauf abhängig; sie können positiv, negativ oder ambivalent gefärbt sein.

Ein Beispiel einer **negativen Übertragung** bietet Thornton (ebd.) mit der folgenden Beschreibung einer Person an: ,,Die momentane Arbeitssituation, die ich gerade erlebe, fühlt sich an wie die traumatische Zeit, die ich in der Schule hatte" (ebd.: 27). Eine solche Übertragungsreaktion hat laut Thornton (ebd.) die Wirkung, dass eine negative Situation bei der aktuellen Arbeit alte Erinnerungen aus der traumatisch erlebten Zeit in der Schule reaktivieren. Da man in der Schule jünger und hilfloser ist als eine erwachsene Person, erklären sich emotionale Impulse, die hieraus resultieren können: ggf. möchte die Person, die diese Übertragung erlebt, am liebsten weglaufen, jemandem Schaden zufügen, weinen oder Schutz suchen – alles für Kinder und Jugendliche angemessene Impulse. Von der erwachsenen Person hingegen wären eine Situationsklärung sowie Selbstschutz zu erwarten, statt in Tränen auszubrechen.

Positive Übertragungen werden bspw. durch gute Assoziationen aktiviert. Auch eine solche Übertragung kann am Beispiel erklärt werden: ,,Du erinnerst mich an meine Freundin aus der der Schulzeit, sie war ebenfalls immer hilfsbereit". Es wird eine neue soziale Beziehung geknüpft und die Handlung, im Beispiel die Hilfsbereitschaft, erinnert die Person positiv an eine Freundin aus der Vergangenheit. Somit werden Gefühle wie Vertrauen und Sympathie, die der alten Freundschaft galten, unreflektiert auf die neue soziale Beziehung übertragen. Auch dies ist nicht unkritisch, da die neue Person faktisch eine andere ist und Enttäuschung folgen kann.

Des Weiteren verweisen die in der Übertragungsreaktion eingelagerten Gefühle in hohem Maße auch auf eine generelle Empathie zwischen Menschen im Hier-Und-Jetzt, also auf die **Einfühlung ineinander**. Denn während eine Person ein Erlebnis schildert, wird den Zuhörenden über das Wiedererkennen begleitender Gefühle, Gedanken, etc. aus eigener Erfahrung die Einfühlung möglich – also mittels der Übertragungsreaktion.

Sind auch im Homeoffice sowie bei der Kommunikation und Kooperation via Videomeetings Übertragungsgeschehen denkbar? Die Verfasserin nimmt an, dass diese Frage in doppelter Weise bejaht werden kann: Die entsprechende empathische Einfühlung ist auch und gerade in der digital vermittelten Kommunikation und Kooperation wichtig und kann, indem persönliche Kommunikation möglich ist, unterstützt werden. Und wo die Einfühlung im Hier-Und-Jetzt fehlt, könnten biographisch aufgeladene Übertragungen unbewusst als Füller wirken: Menschen nutzen frühere Erfahrungen, um einen aktuell erlebten Mangel zu reduzieren.

Thesen

Das Mitfühlen stellt auch in digital vermittelter Kommunikation und Kooperation ein wesentliches Bindeglied zwischen Menschen dar. Dies wird umso wichtiger bei der Arbeit im Homeoffice, da physische Distanz einzuhalten ist. Gerade darum bedarf es einer Pflege des Erlebens sozialer Nähe.

⇨ Mit dem empathiebasierten Übertragungsgeschehen wird ein Kanal benannt, der das Empfinden sozialer Nähe erlaubt in der Einfühlung in Andere, das Miterleben und Mitfühlen „weil man kennt", was das Gegenüber beschreibt.

⇨ Daneben können durch Distanz angebotene Übertragungen aus der Biographie stärker wirksam werden, der Diskussion zufolge einerseits in negativer Übertragung, andererseits im „unbewussten Füllen" eines emotionalen Vakuums im Gruppenerleben.

⇨ Es dürfte im Videomeeting wichtiger werden, aktiv Anlässe zum Mitfühlen im Hier-Und-Jetzt zu schaffen. Einander als Personen erlebbar zu werden, also gruppendynamisch wirksame Impulse, statt bspw. die Fokussierung auf rein arbeitsbezogene Kommunikationen zu betreiben, erscheint hierzu wichtig.

Nachdem exemplarisch einige typische psychologische Mechanismen und ihre Wirksamkeit im Videomeeting diskutiert werden konnten, geht es im Folgenden um Teilprozesse in der Gruppendynamik, um weitere Facetten des Erlebens im Gruppenprozess aufzuzeigen.

1.3 Neun Teilprozesse der Gruppendynamik

Yeliz Ayhan

Folkes & Antony (1965: 46) berichten über die **heilende Wirkung**, die gut gelingendes Gruppengeschehen für Individuen mit sich bringt. Entsprechend befassen sich die Autoren intensiv mit der Frage, welche Teilprozesse an diesem gesunderhaltenden bzw. gesundenden Geschehen beteiligt sind. Vorab ist zu betonen, dass entsprechende Prozesse weder positiv noch negativ sind, sondern einfach vorhanden. Sie finden bewusst und unbewusst in allen Gruppen statt, d. h. auch in arbeitsbezogenen Teams. Sie zu verstehen und zu erkennen, wie man sie konstruktiv nutzen kann, ist bspw. in der Gruppenleitung wertvoll, aber auch aus Perspektive als Gruppenmitglied. Zu diskutieren wäre hier jeweils, wie die Teilprozesse sich auch in digital vermittelter Kommunikation und Kooperation materialisieren könnten.

These

Gut gelingendes Gruppengeschehen hat eine heilende Wirkung für Individuen. Darum ist es im Arbeitskontext nicht unwichtig, Wert auf ein gesund erhaltendes Gruppengeschehen zu legen.

⇨ Dies gilt umso mehr bei langzeitlichem Homeoffice, wo viele der normalerweise in der Betriebsstätte ablaufenden, stabilisierenden Gruppenprozesse wegfallen. Diese sind mittels Videomeeting bewusst möglichst zu substituieren.

Die neun Teilprozesse, wie von Foulkes & Antony differenziert, finden sich bei Thornton (2010: 45-63) übersichtlich rezipiert; dies sind: Gruppenmatrix, Kommunikation, Übersetzung, Spiegelreaktionen, Austausch, Resonanz, Verflüssiger-Phänomene, Verortung sowie Reflektionsprozesse. Um diese neun Aspekte geht es im Folgenden.

1.3.1 Gruppenmatrix

Armagan Yol

Bei der Gruppenmatrix handelt es sich um ein zentrales Konzept des Gruppenanalytikers Foulkes, welches aus vier Elementen zusammengesetzt beschrieben werden kann. Der Autor geht erstens davon aus, dass die **Gemeinschaft dem Individuum stets vorausgeht**; hiermit spricht er ein konstitutives Element des Menschseins an. Zweitens geht er davon aus, dass **Kommunikationen Gruppen stets vernetzt** sind (bewusst sowie unbewusst); hiermit spricht er ein Strukturprinzip des Miteinanders als Gruppe an. Als drittes Element der Gruppenmatrix versteht Foulkes alle **Einzeläußerungen** und Interaktionen von Beteiligten stets (auch) als einen **Ausdruck der Gesamtstruktur**; darin drückt sich Thornton (2010: 47) zufolge eine immer bestehende Relationalität zwischen Gruppenmitgliedern als Teil des Ganzen aus. Insofern setzt Foulkes viertens die manifeste, durch viele Personen erzeugte Kommunikationsmatrix einer gruppenspezifischen **Übertragungsmatrix** gleich; Menschen reagieren aufeinander, schwingen miteinander, ein Gruppenklima entsteht.

Diese vier Elemente einer Gruppenmatrix nach Foulkes sind auch für arbeitsbezogene Teams relevant, die sich mittels Videomeetings treffen, austauschen sowie zusammen arbeiten:

Thesen

Dass das Team sich im Videomeeting als Gruppe digital trifft, bestätigt das Prinzip der Gemeinschaft und gibt den Beteiligten einen Anker, sich als Teil des Gesamt zu erleben.

Durch die stattfindenden Kommunikationen im Videomeeting, vor allem wenn sie bewusst einbeziehend vielfältig angelegt sind, wird das zweite Element gestärkt und dem Strukturprinzip des Miteinanders zugearbeitet.

Liest man Einzeläußerungen während des Videomeetings auch als Ausdruck dessen, was für die Gruppe insgesamt gerade wichtig ist (Thornton 2010: 47), so kann gemeinsam anerkannt werden, was gebraucht wird.

Und indem auch im Videomeeting Menschen in Resonanz zueinander treten, bestärkt sich die Übertragungsmatrix.

Insofern lässt sich folgern, dass die vier Elemente der Gruppenmatrix auch im Videomeeting zum Tragen kommen können. Foulkes differenziert Thornton (ebd.) zufolge sein Konzept der Gruppenmatrix weiter aus, indem er zwischen einer dynamischen und einer grundlegenden Matrix der Gruppe unterscheidet. Diese Differenzierung wird im Folgenden genauer dargelegt.

Nach Foulkes & Antony, so Thornton (ebd.), basiert die **dynamische Matrix** auf den Kommunikationen und Erfahrungen der Gruppenmitglieder (ebd.). Faktoren wie Zeit, Gefühle und getätigte Aussagen in der Gruppe sowie zwischen verschiedenen Gruppenmitgliedern werden dabei dem Autor zufolge (ebd.: 48) betrachtet. Dabei sind sowohl bewusste als auch unbewusste Kommunikationswege in das Situationsverständnis einzubeziehen, so Thornton (ebd.). Foulkes nennt der Autorin (ebd.) zufolge diese Matrix dynamisch, weil sie einer ständigen Entwicklung unterliegt und damit die Vertiefung der weiteren Kommunikation sowie Verbindungen und Verschiebungen in der Beziehungsstruktur ausdrückt (ebd.). Diese Entwicklungsplastizität erlaubt ein Vertiefen von Kommunikationen, zwischenmenschliche Verbindungen sowie Veränderungen in der gruppenbezogenen Beziehungsstruktur (ebd.).

Die **grundlegende Matrix** nach Foulkes, so Thornton (ebd.), bezeichnet eine Fundierung von Menschen in ihren biologischen und kulturellen Wurzeln. Diese werden als „taken as read“ wahrgenommen (ebd.). Thornton (ebd.) erklärt, dass Foulkes annimmt, dass die Wurzel vieler Aktionen und Interaktionen, die in Gruppen zu beobachten sind, im menschlichen Erbe begründet seien. Ein Beispiel hierfür sei die Annahme, dass „auf Kinder und ältere Menschen achtgegeben werden sollte“ (ebd.). Wie weitreichend diese Annahmen allerdings sei, erkenne man in Momenten, in denen diese nicht berücksichtigt werden (ebd.). Die Reichweite und Bedeutung der grundlegenden Dynamik sei entsprechend vor allem in interkulturellen Gruppen zu erkennen, so die Autorin (ebd.). Auch wenn alle Individuen Grundsätze haben, seien diese von Kultur zu Kultur anders ausgeformt. So würde zum Beispiel die Annahme, dass auf Ältere achtgegeben werden müsse, je soziokultureller Gruppe verschieden interpretiert und umgesetzt (ebd.).

Thornton (ebd.: 48) betont den grundsätzlichen Wert einer gut funktionierenden Gruppenmatrix für die Persönlichkeitsentwicklung der beteiligten Individuen sowie für den Umgang miteinander in Gruppen:

> „Das Konzept der Gruppenmatrix ändert daher grundlegend unser Verständnis vom Bewusstsein in Gruppen. Interaktionen von Gruppenmitgliedern werden hierdurch bewusster wahrgenommen, da ein neues, geteiltes und mitgeschaffenes Gruppenbewusstsein besteht. Jede Person in der Gruppe ist sowohl Teil der Gruppe und zugleich Individuum. Jede Aussage spiegelt daher eine Bedeutung für das Individuum sowie für die Gruppe als Ganzes wider und ist damit bedeutend für beide.“

Auch im Videomeeting aus dem Homeoffice heraus agiert jedes Teammitglied zugleich als Individuum und als Teil der Gruppe. Es lässt sich folgende These ableiten:

These

Ein gruppendynamisch geschultes, remote arbeitendes Team könnte von einem geteilten Bewusstsein um diese Zusammenhänge profitieren. Anstatt Beiträge zu individualisieren, sollten sie als Ausdruck einer wichtigen Facette des Gesamtgefüges integriert verarbeitet werden.

In gruppendynamisch ungeschulten Teams kann es eher passieren, unerwünschte Anteile zu individualisieren und somit abzuspalten[364]. Hiermit gehen wichtige Entwicklungshinweise verloren.

Die Leitung einer Gruppe, welche aus dem Homeoffice via Videomeeting beim Führen auf Abstand eher in die Rolle eines **Coaches** handelt (vgl. Kapitel 10 Gruppendynamik und Führung sowie Kapitel 12 Remote Leadership), sollte zwischen dem Ausdruck als Individuum und als Gruppenmitglied differenzieren bzw. beide Anteile zugleich wahrnehmen können (im Sinne des Für-Wahr-Nehmens). Thornton (ebd.: 49) erklärt dazu, dass die Gruppe eine wichtige Ressource für das Individuum darstellt, auf die es sich beziehen kann und aus der es lernt. Die Autorin erläutert:

> „Gruppen sind machtvolle Quellen für individuelles Lernen, weil Ressourcen der ganzen Gruppe dem Individuum verfügbar werden. Paradoxerweise ist es in der gut funktionierenden Gruppe, dass Menschen am meisten sie selbst sein können, im Verstehen des Selbst in Kontrast und im Vergleich mit anderen. Indem sie graduell zu realisieren beginnen, mit Kopf, Herz und Bauch, dass ‚verschieden von anderen‘ nicht bedeutet ‚besser‘ oder ‚schlechter‘ als andere, können Menschen mehr sie selbst sein. Es ist der enge Kontakt zu anderen, der Selbstgewahrsamkeit ermöglicht“ (ebd.).

[364] Vgl. Menzies, Isabel (1965). Social systems as defence against anxiety. Human Relations, 13:95-121. Zugriff 22 Febr 2021:
http://moderntimesworkplace.com/archives/ericsess/sessvol1/Lythp439.opd.pdf

Thesen

Prinzipien der dynamischen Matrix sollten sich auch in videobasierten Kommunikationen und Kooperationen realisieren lassen. Dies dürfte gerade beim langzeitigen Homeoffice für Menschen wohltuend sein – sich in menschlich authentischem Kontakt mit anderen zu erleben:

⇨ Dazu beachtet die Gruppenleitung auch in Videomeetings die Entwicklungsplastizität der Gruppe und fördert ein Vertiefen von Kommunikationen, zwischenmenschlichen Verbindungen sowie Veränderungen in der Beziehungsstruktur der Gruppe.

Prinzipien der grundlegenden Matrix gelten auch in der videobasierten Kommunikation und Kooperation:

⇨ Grundlegende Werte, die im Team bisher geteilt wurden, können durch das langzeitliche Homeoffice infrage gestellt werden. Hierüber sollte ggf. offener Austausch sowie gemeinsames Re-Adjustieren ermöglicht werden (Metakommunikation).

⇨ In interkulturell-, geschlechts- oder altersgemischt arbeitenden Teams kommen ggf. auch kulturell und lebenszeitlich geprägte Bedürfnisse und Wertehaltungen bei langzeitlichem Homeoffice anders zum Tragen als in der Betriebsstätte. Ein Beispiel wäre die Sorge um Familienangehörige, wenn man daheim ist, unbenommen bestehender Arbeitsaufgaben.

Beim Führen auf Abstand ist die Teamleitung mehr als Coach der Teammitglieder denn als anweisende Person gefragt:

⇨ Leitung sollte sichern, dass sich Teammitglieder auch im Videomeeting aufeinander beziehen können. Zudem ist es für Gesundheit und Persönlichkeitsentwicklung förderlich, das Lernen voneinander in der Gruppe auch via Videomeeting zu fördern. Hierzu bedarf es ggf. neuer Wege (Formate) in der digital vermittelten Begegnung.

⇨ Auf diese Weise erleben Gruppenmitglieder in konstruktiver Weise, sich aufeinander zu beziehen und voneinander zu lernen. Dies stärkt das Erleben der sozialen Unterstützung, des Wertes von Miteinander sowie der Zugehörigkeit zu einer Gruppe, die einem menschlich etwas gibt.

1.3.2 Kommunikation

Als zweiten Teilprozess in der Gruppendynamik benennt Foulkes (1965: 50) die **Kommunikation**. Die Gruppendynamikerin Thornton (2010: 49ff), die sich auf das Werk nach Foulkes bezieht, führt aus, dass es sich bei jeder Kommunikation um eine „unit of meaning“ handelt, also eine Einheit von Bedeutungsinhalten. Kommunikationen sind demnach keine Sender-Empfänger-Singularitäten, sondern vielmehr komplexe eingebettete und vielfältig aufgeladene Bedeutungsträger. Entsprechend führt Thornton (ebd.) aus, dass in einer Gruppe jede noch so kleine Aktion eine Bedeutung für diese Gruppe innehat (ebd.). Hierbei geht es der Autorin zufolge auch um nonverbale Gesprächsanteile neben dem gesprochenen Wort; ihr zufolge trägt jede Geste ein kommunikatives Potential (ebd.) (vgl. Kapitel 5 Körpersprache).

Schwer zu unterscheiden ist bspw., welche Wirkung **Gesten** auf die Gruppe haben und welche Wirkung auf das Individuum. Man darf annehmen, dass das Verhalten eines Individuums eine Variation des Gruppenverhaltens ist. Weil alle Aussagen sowohl etwas über das Individuum als auch über die Gruppe spiegeln, kann es schwer sein zu unterscheiden, welche Wirkung eine Geste in der Gruppe hat in Unterscheidung zum Individuum. Ein Beispiel für diese Verflechtung von Person und Gruppe wäre, dass jemand sich über die herrschende Langeweile äußert, nachdem dies je-

mand anderes in einer anderen Form getan hat; bspw. durch Schauen auf das Mobilphone (vgl. Kapitel 5 Körpersprache).

Thornton (ebd.: 50) verweist auf jene **subtilen Kommunikationsanteile**, die mit Gesichtsausdruck, Körpersprache, der emotionalen Färbung beim Sprechen sowie bspw. mit der Wahl der Kleidung einhergehen. Die Feststellung im ersten Kommunikationsaxiom nach Watzlawick (1967[365]), wonach man "nicht nicht kommunizieren" könne (vgl. Kapitel 1 Begriffsbestimmungen), erfährt hierin eine Bestärkung ihrer Bedeutung. Entsprechende Symbolisierungen können auf ungeschulte Betrachtende noch so beiläufig wirken, jedoch bergen sie vielfältige Möglichkeiten für Deutungen inklusive Missverständnisse sowie verletzte Gefühle im Gruppengeschehen.

These

Es könnte sinnvoll ein, im Videomeeting als wichtig wahrgenommene Gesten im Sinne einer Deutung oder Einordnung zu verbalisieren, damit sich Gruppenmitglieder bewusst dazu positionieren können. Auch hier erweist sich also Metakommunikation als relevante Kompetenz in der digital vermittelten Arbeitsumwelt.

Aus dem langzeitlichen Homeoffice heraus kontextangemessen im Videomeeting mitzuwirken bedeutet, sich nicht nur hinsichtlich von Kleidung und Frisur, sondern auch Umgebungsbedingungen wie Licht, Nebengeräusche, Hintergrund usw. bewusst so einzurichten, dass es der Gruppendynamik – also dem Miteinander – dienlich ist. Kaum ausgeleuchtete Gesichter sowie eine Kamera, die nur Stirn oder Knopfleiste zeigt, müssen im Lichte gruppendynamischen Handelns als grobe Missachtung des Bedürfnisses gelten, einander via Bildschirm zwischenmenschlich wahrnehmen zu können.

Es darf Thornton zufolge (ebd.) als so gut wie unmöglich gelten, alle Kommunikationen im Gruppenprozess komplett wahrzunehmen – jede*r nimmt stets nur Ausschnitte wahr (ebd.). Dies gilt es zu akzeptieren, wie Thornton (ebd.: 51) erklärt. Ihr zufolge (ebd.) kann es sehr befreiend sein, sich von dem Anspruch einer vollständigen Wahrnehmung aller Kommunikationsnuancen loszusagen. Stattdessen sei es aber wichtig, die **wichtigen Details erkennen** zu können (ebd.). Wichtige Kommunikationsmarker wären laut der Autorin (ebd.) jene, die beharrlich, beherrschend oder wiederholend aufscheinen. Eine hierfür sensibilisierte Gruppe kann erkennen, was gerade besonders wichtig ist, weil es sich äußert.

Thesen

Ein in der gruppendynamischen Bedeutung von Kommunikation und ihren spezifischen Markern geschultes Team dürfte auch in der videovermittelten Kommunikation eher in der Lage sein, zum Wesentlichen vorzudringen.

- ⇨ Die Entwicklung entsprechender Expertisen im Team ist darum zentral .
- ⇨ Gruppendynamisch geschulte Führung kann beim Führen auf Abstand in der Coachingfunktion Teammitglieder unterstützen, sich auf entsprechende Kommunikationsmarker zu beziehen. Die Zufriedenheit im Team wird höher, wenn es gelingt, das, worum es jeweils "wirklich" in der Gruppe geht, zu identifizieren und konstruktiv zu bearbeiten.
- ⇨ Gruppendynamische geschulte Teammitglieder können sich so als sozial kompetent und selbstwirksam erleben. Das Team reift gemeinsam.

[365] Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H. & Jackson, Don D. (1967). Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes. New York: W. W. Norton & Company.

1.3.3 Übersetzung

Der dritte Teilprozess der Gruppendynamik, der von Foulkes herausgearbeitet wird, ist die sogenannten **Übersetzung**. Thornton (2010: 52) beschreibt dies als einen Teilprozess, bei dem **Gefühle in Worte gefasst** werden. Der Autorin zufolge ist dieser Aspekt hilfreich, um noch verständlicher innerhalb der Gruppe zu kommunizieren (ebd.). Gefühle drücken wichtige Anteile in der jeweiligen Situation aus und es ist wichtig, ihre Botschaft konstruktiv in das Geschehen zu integrieren. Aus der Organisationsentwicklung ist bspw. bekannt, dass Widerstand immer eine verschlüsselte emotionale Botschaft enthält (Doppler & Lauterburg 1994[366]: 203). Ohne sie zu verstehen und konstruktiv zu integrieren, gehen Prozesse dann oft nicht voran.

Thornton (2010: 52) verdeutlicht entsprechend, dass die Übersetzung von Gefühlen als Aspekt der Kommunikation in der Regel dazu bereit trägt, die **Kommunikation zu verlangsamen** und so dafür sorgt, dass unbewusste und unbeabsichtigte Kommunikationen verringert werden. Stattdessen kann ein gefühlsmäßig-vages Gefühl an **Klarheit gewinnt**, d. h. in seiner Bedeutung erfasst werden. Die Autorin (ebd.) führt aus, dass eine entsprechende Handlungspraxis dazu führt, dass Mitglieder einer Gruppe mit der Zeit ein klares Gefühl für Wichtigkeit und Wirkungen im Kommunikationsprozess gewinnen, was sich positiv auf das Vertrauen sowie das Gruppenklima auswirkt.

Für die Arbeitssituation im Homeoffice mit Kommunikation und Kooperation via Videomeeting erscheint die Einbeziehung von Gefühlen in die Kommunikation der Gesamtgruppe besonders wertvoll: da die normalerweise oft in Nebengesprächen aufgehobene emotionale Seite des zwischenmenschlichen Geschehens am Arbeitsplatz durch pandemiebedingt physisches Distanzieren ihrer Möglichkeiten beraubt wird, wäre es gut, die Gefühlsseite der Arbeit aktiv in Gruppengesprächen ihren Ort zu geben. Es kann davon ausgegangen werden, dass dies menschlichen Bedürfnissen entgegenkommt. Analog konstatiert schon das zweite Kommunikationsaxiom nach Watzlawick et al. (1967: 56): „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt derart, dass letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.“ Das heißt für den Kontext Arbeit: damit es in der Sache vorangeht, muss die Beziehungsebene stimmen. Und die läuft über vertrauensvolles Austauschen persönlicher sowie emotional bedeutsamer Inhalte.

These

Bei der Arbeit aus dem Homeoffice heraus sind soziale Kontakte reduziert, die zwischenmenschliche Ansprache und Anteilhabe sinken. Damit zutiefst menschliche Bedürfnisse, die zur Gesunderhaltung beitragen, auch am Arbeitsplatz auf Abstand gut aufgehoben sind, bietet sich eine systematische Einbeziehung persönlicher sowie emotional bedeutsamer Inhalte Beteiligter im Kommunikationsprozess an. Ein Team kann daran reifen, einander menschlich sowie aufgabenbezogen wahrzunehmen und zu unterstützen.

[366] Doppler, Klaus & Lauterburg, Christoph (1994). Umgang mit Widerstand. In Change Management - Unternehmenswandel gestalten. 3. Auflage. Frankfurt am Main: Campus, 202-213.

1.3.4 Spiegelreaktionen

Yeliz Ayhan

Der vierte Teilprozess der Gruppendynamik nach Foulkes thematisiert sogenannte **Spiegelreaktionen** innerhalb von Gruppen. Thornton (2010: 52) beschreibt dazu, dass Situationen und Erfahrungen in Gruppen von Menschen bewusst oder unbewusst bewertet werden. Man reagiert also auf ein Geschehen in einfühlender Anteilhabe, d. h. nicht nur kognitiv, sondern auch emotional. Entsprechende Reaktionen haben eine physiologische Grundlage in den sogenannten Spiegelneuronen (vgl. Kapitel 8 Vertrauen). Jede soziale Interaktion löst in den Spiegelneuronen Aktivierungen aus – positive oder negative Empfindungen werden in Einfühlung in andere oder auch als Eigenreaktion auf eine Situation hier physiologisch manifest. Thornton erläutert, dass in Gruppen entsprechende Spiegelprozesse die Grundlage zwischenmenschlicher Verbindung darstellen, die während einer situativen Beobachtung zustande kommt (ebd.: 53). Es geht also um Aspekte wie Empathie und Mitgefühl.

Thesen

Legt man die Beobachtung zugrunde, dass Menschen bei Filmen in der Einfühlung in fremde Schauspieler lachen oder weinen, so liegt der Schluss nahe, dass sich Spiegelreaktionen auch via Bildschirm vermitteln lassen.

⇨ Allerdings wäre kritisch zu reflektieren, wie eindeutig und klar sich die Szene über den Bildschirm vermitteln lässt: Während Schauspieler*innen trainiert sind, in ihrer Rolle sehr eindeutig bestimmte Gefühlslagen anzubieten, dürfte dies im Arbeitskontext (unter Laien, was das Schauspiel angeht) anders aussehen. Hier dürften die Gefühlslagen verborgener, ambivalenter, impliziter sichtbar werden.

⇨ Zudem verhalten sich einige Menschen vor dem Bildschirm des PC ähnlich wie vor dem Fernseher: sie schauen wie unbeteiligt zu, sind in Körperspannung und Mimik nicht so „dabei“ wie im physischen Raum.

⇨ Insofern könnte es in der videovermittelten Kommunikation schwieriger sein als in der unmittelbaren Begegnung, Stimmungslagen abzufühlen.

⇨ Und es könnte sein, dass im Arbeitsleben künftig eine kongruente Lesbarkeit via Bildschirm als Teil der professionellen Selbstdarstellung gefordert und durch Personalentwicklung geschult werden könnte.

Spiegelreaktionen kommen laut Thornton (ebd.: 53) in mindestens **vier unterschiedlichen Weisen** vor. Die erste beschreibt die Autorin (ebd.) als *"Gesehen und akzeptiert werden, sich wahrgenommen und anerkannt fühlen als man selbst"*. Hierbei vermittelt sich Gruppenmitgliedern ein Gefühl von Sicherheit dadurch, dass sie sich innerhalb der Gruppe und von anderen positiv wahrgenommen, akzeptiert und anerkannt erleben können (ebd.). Entsprechende Impulse unterstützen laut Thornton (ebd.) das Selbstbewusstsein einer Person als Gruppenmitglied und stellen eine Grundlage für das Empfinden einer tragenden Gruppenatmosphäre dar.

Die zweite Vorkommensweise des Spiegelns bezieht sich laut Thornton (ebd.) auf *"...das Erleben 'das ginge mir auch so' oder 'ich fühle ebenso'"*. Hier identifiziert sich eine Person mit Anderen, während diese eine Begebenheit aus eigenem Erleben schildern. Es entsteht der Autorin (ebd.) zufolge Einfühlung und man kann sich mit der Geschichte des Gegenübers identifizieren, das heißt emotional verbinden.

Als dritte Weise des Spiegelns benennt Thornton (ebd.: 54) die Ausdrucks- und Handlungsweisen von Gruppenmitgliedern: *"Erkenne Aspekte des Selbst in den Interaktionen mit anderen Gruppenmitgliedern"* bedeutet, dass Menschen ihre eigenen

Handlungs- und Reaktionsweisen in anderen wiedererkennen. Die Autorin (ebd.) bezeichnet diese Art des Spiegelns auch aus Reflexion, da es sich hier um eine Einfühlungsweise handelt, die letztlich auf das Individuum zurückverweist.

Die vierte und letzte Weise, in der Spiegeln in Gruppen zu beobachten ist, basiert laut Thornton (ebd.) auf den unterschiedlichen Verbindungen und Beziehungen, die unter Gruppenmitgliedern bestehen, aufkommen oder abebben. Es handelt sich um *"... starke Gefühle der Gegenseitigkeit zwischen zwei oder mehr Gruppenmitgliedern, die auf einem gewissen Grad an Identifikation oder Distanzierung (Nicht-Identifikation) beruhen"*, so Thornton (ebd.). Indem die Gruppenmitglieder einander kennen lernen, eine neue Faszination oder Abneigung teilen usw. ist es möglich, dass anders über andere Gruppenmitglieder gedacht wird, weil stärkere Identifikationen oder Bindungen entstehen.

Thesen

Das Spiegeln im Sinne der Identifikation untereinander hat seine Bewandtnis auch im Arbeitskontext: Für ein tragendes Gruppenklima sowie Gefühle der Sicherheit und Orientierung brauchen Menschen Möglichkeiten, entsprechend verbindende Impulse über wechselseitige Einfühlung miteinander zu teilen.

In den Erklärungen nach Thornton (2010) wird erkennbar, dass Spiegeln auf dem Teilen von Erfahrungen, Handlungen und Identifikationen beruht, was als bejahende Ähnlichkeit oder verneinende Distanzierung zur situativen und intersubjektiven Selbstverortung innerhalb der Gruppenmatrix beiträgt:

- ⇨ Auch im videobasierten Arbeitskontext sollten diesbezügliche Erfahrungsbildungen ermöglicht werden.
- ⇨ Dazu bedarf es vermutlich geeigneter Settings (bspw. Kleingruppen, Plenum) sowie Anlässe (bspw. Einstiegs- und Schlussphasen eines Meetings, Klönschack-Runde zur Pause) und auch einer kommunikativ-vertrauensvollen Gesprächskultur.
- ⇨ Ggf. sinnvoll wäre es, in der Rolle der Gruppenleitung im Videomeeting einzelne Teammitglieder nach Befinden, Erlebnisse usw. zu fragen, um Identifikationsanlässe zu fördern. Leitung sollte auch selbst Erfahrungen teilen, also Vorbild und Mitglied für eine entsprechende Gruppenkultur sein. Bestehende Anknüpfungspunkte gemäß der Gruppenhistorie achtsam aufzugreifen erscheint dabei empfehlenswert.

Thornton (ebd.: 55) stellt heraus, dass auch **negative Spiegelreaktionen** entstehen können. Diese spielen der Autorin zufolge (ebd.) vor allem in Kombination mit „Projektionen“ sowie im „Übertragungsgeschehen“ (s. o.) eine wichtige Rolle. Zurückliegende negative Erfahrungen oder Gefühle können unbewusst in gegenwärtige soziale Situationen hineinwirken und diese überlagern. Thornton (ebd.) erklärt dazu:

> „Negative Spiegelreaktionen können in Lerngruppen oder Teamarbeit destruktiv wirken, vor allem bei enger Zusammenarbeit. Die Aufgabe der Gruppenleitung als Coach ist es, die *Realitätshaltigkeit* zu stärken, so dass Mitglieder unterstützt werden, ihre eigenen projizierten Charakteristika als eigene anzunehmen, oder zumindest Wege der Kooperation im Angesicht bestehender Missverständnisse zu verhandeln. In einem dauerhaften Team bestehen nicht selten mehrere entsprechende Parallelprozesse.“

Laut Thornton (ebd.: 56) kann die negative Spiegelreaktion durch das Entstehen von Beziehungen zwischen Interaktionspartner*innen verstärkt werden, bspw. durch identifikatorische Eigenschaften oder Geschichten. Laut der Autorin kann ebenfalls verstärkend wirken, wenn Reaktionen auf Gegenseitigkeit beruhen: Glaube Person A, dass Person B arrogant sei, während Person B dies von Person A annehme, so

entstehe ein sich verstärkender Kreislauf. Die Autorin (ebd.: 55) zeigt zudem auf, dass auch projektive Muster negative Spiegelreaktionen verstärken können, bspw. wenn eigene Eigenschaften einer Person, die diese an sich nicht mag, in einer anderen Person wahrgenommen und dort bekämpft werden.

Thornton (ebd.) betont, dass es mithilfe unterschiedlicher Perspektiven innerhalb einer kompetenten Gruppe gut gelingen kann, innerhalb der Gruppe ein ausgewogeneres Verständnis zu fördern, Missverständnisse zu reduzieren sowie durch **Stärkung der Gegenwart** die aus der Vergangenheit überlagernden Impulse aufzulösen.

Thesen

Für ein konstruktives und achtsames Klima des Arbeitsteams im Homeoffice wäre es also dem gruppendynamischen Prozessverständnis zufolge sinnvoll, durch das Einbinden von Perspektivenvielfalt via Videomeetings an ausgewogenen Sichtweisen zu arbeiten, um Missverständnisse zu reduzieren sowie das Realitätsprinzip (d. h. die Gegenwart) zu stärken.

- ⇨ Im Homeoffice steigt potenziell die Möglichkeit der Projektion dadurch an, dass man einander weniger oft sieht (also das Realitätsprinzip durch konkrete Erfahrungsbildung per Begegnung in der Gegenwart nicht hinreichend gestärkt wird).
- ⇨ Eine Teamleitung mit gruppendynamischem Verständnis kann die Kommunikation entsprechend gestalten.
- ⇨ Erwartbar wäre, so langfristig ein Team auch auf Abstand geführt stabil, zufrieden und somit auch gesund aufzustellen.

1.3.5 Austausch

Ein fünfter wichtiger Teilprozess der Gruppendynamik gemäß Foulkes betrifft den **Austausch innerhalb von Gruppen**. Thornton (2010: 56) beschreibt den Austausch vermittelt über viele kleine Tauscheinheiten, die zwischen Gruppenmitgliedern hin und her gehen. Der Austausch besteht aus Informationen, aber auch Zuwendung, Anerkennung, usw. Er kann überall entstehen und muss nicht immer offensichtlich sein – letztlich stellt jede Gruppe ein ständiges Hin und Her von Austausch dar. Der Austausch ist somit auch als **Ausdruck sowie Resultat der Gruppenmatrix** zu verstehen (s.o.).

Thornton (ebd.) zeigt auf, dass im Austausch bspw. Vergleiche aufgestellt und die Auseinandersetzung mit Neuem gesucht wird. Geht es beim Spiegeln mehr um „das kenne ich“, herrscht im Austausch die Erfahrung vor, "anders als" zu sein oder auf Fremdes und Neues zu stoßen. Man fordert einander mit neuen, auch unbequemen Sichtweisen und Informationen heraus, regt innere sowie auch manifeste Auseinandersetzungen an. Bewertungen, Auseinandersetzungen und Rückmeldungen stärken das Sozialgefüge der Gruppe im Sinne der Bindung und Verortung. Thornton (ebd.:) schreibt über den Austausch:

> „In einer Gruppe können spontane Rückmeldungen zwischen Beteiligten entstehen, was mehr akzeptiert ist, da sich die Teilnehmenden auf der gleichen Machtebene bewegt. Aus der hierarchischen Position hingegen ist genauer abzuwägen, was ausgedrückt wird.“

Die Autorin (ebd.) weist darauf hin, dass eine Person mit **Gruppenleitungsfunktion** besonders bedenken müsse, ob und in welcher Weise sie Rückmeldungen oder Anmerkungen anbietet, denn im hierarchischen Gefälle haben diese andere Wirkungen als auf gleicher Ebene untereinander.

Thesen

Der Austausch ist als ein Nexus deutlich geworden, durch den das Sozialgefüge als Gruppe (Gruppenmatrix) besonders befördert wird. Am Fluss des Austausches wäre somit ablesbar, ob das Gruppenleben gedeiht und floriert.

- ⇨ Im Kontext der Arbeit im Homeoffice und diesbezüglicher Kommunikation und Kooperation via Videomeetings wäre durch alle Beteiligten darauf zu achten, dass Anlass und Zeit zum Austausch auch im digitalen Raum angeboten sowie auch genutzt werden. Dies gilt für fachliche sowie für persönliche Anteile des Austausches im Arbeitsteam.
- ⇨ Die Erfahrung legt nahe, dass es im Videomeeting leicht weniger lebendig zugeht als bei persönlichen Treffen. Das gilt v. a. in größeren oder weniger vertrauten Gruppen, wo noch keine kommunikativen Regeln etabliert sind.
- ⇨ Darum wären Teamregeln für den digitalen Raum sinnvoll. Mögliche Elemente: ein offenes Ohr für Probleme, informelle Phasen vor und nach dem Arbeitsteil des Meetings, Teilnahme mit Kamera, anfangs alle Mikrophone an – Durcheinandersprechen erwünscht, informeller sowie fachlicher Austausch durch individualisierte Nachfragen unterstützen, inhaltliche Präsentationen durch alle Beteiligten, Nachfragephasen, Diskussionen, Überlegungen zur Problemlösung in wechselnden Kleingruppen (Breakout-Räume) sowie im Plenum, usw.
- ⇨ Auch die Moderationsrolle im Meeting reihum wahrzunehmen kann die gemeinsame Verantwortung für einen befriedigenden Gruppenprozess fördern.
- ⇨ Führungskraft ebenso wie Mitarbeitende müssen den Wert des Austausches für ihr Team verstehen und ernst nehmen, d. h. sich aktiv beteiligen. Andernfalls wird der Austauschfluss zum Rinnsal; weniger belebt und damit auch weniger verlebendigend für alle Teilnehmenden.

1.3.6 Resonanz

Der sechste Teilprozess der Gruppendynamik gemäß Foulkes thematisiert die **Resonanz** innerhalb einer Gruppe. Thornton (2010: 57) erklärt Resonanz als ein Sich-Angesprochen-Fühlen, ein Mitschwingen von Emotionen oder Gedanken in Einfühlung und Anteilhabe untereinander im Gruppenprozess. Laut der Autorin (ebd.) entstehen durch die Resonanz tiefere Beziehungen – wo ein Mensch intensiv mitschwingt, in Resonanz tritt, da wachsen die Beziehungen und ein besseres Verständnis auf emotionaler Ebene (vgl. Kapitel 7 Rapportmanagement). Thornton (ebd.: 58) spricht von „Ketten, die sich durch das Teilen von Erlebnissen entfalten“, welche mit ähnlichen oder alternativen Erlebnissen beantwortet werden. So finden Menschen Anschluss, Ähnlichkeit oder Lernen, es entstehen Vertrautheit und Vertrauen. Dies ist nicht forcierbar, sondern stellt sich her.

Thornton betont den Zusammenhang zwischen Resonanz und Vertrauen. Die Autorin weist darauf hin, dass Vertrauen wiederum Voraussetzung für Austausch ist – wo kein Vertrauen herrscht, verstummen die Menschen. Sie (ebd.) warnt die Gruppenleitung resp. Coach, entsprechende Prozesse forcieren zu wollen:

> „Der Coach einer Gruppe sollte vorsichtig sein: Offenheit kann nicht von Null zum Maximum angeschaltet werden. Teamübungen, die Offenheit unterstützen, sollten als Angebot formuliert sein statt als Forderung. Die Wahl, wie viel jemand von sich zeigt, muss beim Individuum verbleiben. Gehen einige Mitglieder das Risiko ein, mehr von sich zu preiszugeben, so ermutigt dies Andere, sich ebenfalls mehr zu zeigen, und graduell entstehen stärkere Beziehungen sowie damit auch mehr Mut, sich zu öffnen.“

Das Zusammenspiel von Resonanz, Vertrauen und Austausch im Sozialgefüge der Gruppe wird evident. Der Soziologe Rosa (2016[367]) schreibt in seinem Buch "Resonanz" über Grundelemente menschlicher Weltbeziehung und betont dabei das unmittelbar-leibliche Element entsprechenden Erlebens. Der Autor konstatiert vielfache Resonanzverluste und eine "daraus resultierende dispositionale und institutionalisierte Entfremdung" (ebd.: 717) in der Spätmoderne. Ihm zufolge "bilden sich Resonanzachsen nur dort, wo starke Werte involviert sind, weil **Resonanz auf der Erfahrung basiert**, dass ein begegnender Weltausschnitt uns von sich aus etwas zu sagen hat, uns etwas angeht..." (ebd.).

Thesen

- ⇨ Resonanz, Vertrauen und Austausch stehen in engem Wechselverhältnis. Diese „stellen sich her“ und können nicht forciert werden. Es können jedoch Angebote geschaffen werden, die ein Sich-Öffnen in der Gruppe fördern können. Es muss Vertrauen bestehen, dass die Gruppenleitung sich ebenfalls authentisch öffnet und das Geteilte nicht zu späterem Zeitpunkt gegen Teammitglieder ausspielt.
- ⇨ Das Erleben von Resonanz ist für den Menschen wichtig. In der digital vermittelten Kommunikation besteht das Problem einer Entleiblichung und Entfremdung in der Begegnung mit Anderen auf dem Bildschirm im Videomeeting.
- ⇨ Deshalb ist der Hinweis Rosas wichtig, wann Resonanzachsen erfahrbar sind: es muss den Beteiligten persönlich etwas bedeuten, was läuft. Das gilt auch für arbeitsbezogene Videomeetings. Ihre Gestaltung sollte nicht als Absitzen von Zeit erlebt werden, sondern als Gewinn, sich beteiligt zu haben. Hieran muss sich das Meeting messen lassen.
- ⇨ Resonanz in Gruppen entsteht über ein Mitschwingen entlang der Gedanken und Gefühle, wie mit Thornton aufgezeigt. Gespräche via Videomeeting im buchstäblich "mitnehmend" anzulegen wäre entsprechend bei langzeitlichem Homeoffice wünschenswert.
- ⇨ Dabei kann den gruppendynamischen Laien eine Ausrichtung von Meetings an gruppendynamischen Prinzipien wie bspw. Themenzentrierte Interaktion nach Cohn (1975[368]) auch mittels Hilfsregeln unterstützen.

1.3.7 Verflüssiger-Phänomene

Der siebte Teilprozess der Gruppendynamik nach Foulkes betrifft sogenannte **Verflüssiger-Phänomene** in Gruppen. Gemäß Thornton (2010: 58) beschreibt dieser Prozess "... Veränderungen in Gruppen, ein Lösen von Spannungen, wenn bisher unbewusstes oder verborgenes Material geteilt wird, oft durch Metaphern und symbolische Ideen in einer Diskussion. Indem Gruppenmitglieder ihre Assoziationen teilen, entstehen neue Bedeutungen; die Symbolisierung dient als Verflüssiger (oder Verstärker)." Der Autorin zufolge (ebd.) ist eine entsprechende Dynamik daran zu erkennen, dass eine intensive Atmosphäre entsteht und eine „Kette an Assoziationen ausgelöst“ (ebd.: 59) wird, zusammen mit einem Gefühl der Erleichterung.

Im Kontext von Arbeit geht es für die meisten Teammitglieder um etwas, ebenso wie die Existenzsicherung sind Selbstverwirklichung, Gestaltungsoptionen, Anerkennung usw. wesentlich. Am Beispiel von **Widerstand bei Veränderungen** lässt sich das Verflüssiger-Phänomen gut verstehen: Man kommt in einer Sache nicht vorwärts, kann es aber nicht greifen. Immer wieder kommen andere Dinge auf den Tisch, die

[367] Rosa, Hartmut (2016). Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
[368] Cohn, Ruth C. (1975). Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Stuttgart: Klett-Cotta.

bedacht sein wollen und Zeit kosten (Rationalisierungen), während das eigentliche Problem ungelöst bleibt (Vermeidung). Durch eine auf der Gefühlsebene stimmige Äußerung (Übertragung), die hier einen Zugang erlaubt, erlangen Gruppenmitglieder Zugang zu ihren unterschwelligen Befürchtungen und Ängste. Durch das Teilen auch irrationaler Impulse kann ein Gefühl der Erleichterung eintreten, nun über das eigentliche (bisher verborgene) Problem zu sprechen und gemeinsam einen Schritt voranzukommen.

Thesen

Vor allem in der Gruppenleitung, Moderation oder als informelle*r Gruppensprecher*in kann der Mut, auf der Gefühlsebene blockierte Gehalte stellvertretend für die Gruppe zu thematisieren, als Katalysator wirken, um stagnierende Prozesse voranzubringen. Dies gelingt in stimmiger Einfühlung am Übertragungsgeschehen der Gruppe. Auch der Moment muss passen, d. h. das Bedürfnis einer Lösung des bisher Verschwiegenen, Vermiedenen bestehen. An spürbarer Erleichterung ist erkennbar, wenn dieses Moment getroffen wurde.

⇨ Ob diese Dynamik so auch in Gruppen via Videomeetings gelingt, ist der Verfasserin nicht aus eigener Anschauung bekannt. Das hierfür wichtige Gespür für die subtilen Schwingungen der Gruppenatmosphäre kann am Bildschirm eingeschränkt sein (vgl. Kapitel 5 Körpersprache, Kapitel 6 Raumsprache, Kapitel 7 Rapportmanagement).

1.3.8 Verortung

Armagan Yol

Der achte Teilprozess der Gruppendynamik gemäß Foulkes betrifft das **Prinzip der Verortung in Gruppen**. Thornton (2010: 59) zufolge handelt es sich um eine Beobachtung, wonach "... jedes Ereignis, auch wenn es auf ein oder zwei Personen beschränkt erscheint, in gewisser Hinsicht die gesamte Gruppe betrifft". Die Verortung bezieht sich der Autorin zufolge (ebd.: 60) auf das Vermögen von Gruppen, spezifische Charakteristika von Gruppenmitgliedern wahrzunehmen (lokalisieren), welche sich mit der Zeit zu **Gruppenrollen** verdichten können – in positiver oder negativer Hinsicht (bspw. Sündenbock, Orakel; ebd.). Ein Problem besteht darin, dass in Gruppen eine Tendenz ausgebildet werden kann, entsprechende Rollen nur noch der einen Person zuzusprechen; anderen wird hiermit die Möglichkeit entzogen, sich diesbezüglich Gehör zu verschaffen. Thornton (ebd.) schreibt dazu: "Diese Person scheint die einzige oder hauptsächliche Person zu sein […]. Der Rest der Gruppe wird quasi von der Charakteristik abgeschnitten, wenn sie einem Mitglied zugeschrieben ist." Ein zunächst positives Beispiel wäre hierbei das Orakel, da dieses als allwissend betrachtet wird und damit einher gehend ein hohes Ansehen in der Gruppe genießt. Dies kann jedoch auch eine Gefahr für die Gruppe darstellen, so Thornton (ebd.): Wenn die Gruppe sich zu sehr auf die Rolle seines Orakels verlässt, kann dies zu einem Zurücklehnen in der Gruppe führen, da die restlichen Mitglieder selber nicht mehr recherchieren (ebd.). Das Orakel könnte Fehlinformationen weitergeben und die Gruppe könnte dies nicht erkennen, da diese sich zu sehr darauf verließen. Auch kann eine weitere negative Folge für das als Orakel der Gruppe wahrgenommene Individuum sein, dass diese Rolle zu Frustration führt, da das Individuum sich nicht mit dieser Rolle identifizieren möchte (ebd.). Als negatives Beispiel kann die Sündenbockfunktion gelten, wo alle unerwünschten Eigenschaften auf eine Person projiziert werden und über diese geklagt wird.

> „Wir haben schon bemerkt dass wir Menschen eine tiefsitzende Angst vor ‚schlechten' Gruppenerfahrungen haben. Aufgrund der Macht von Gruppen, jede Erfahrung zu verstärken, haben auch destruktive Erfahrungen viel mehr Wucht in einer Gruppe. Es gehört zu den Schlüsselfunktionen eines Coaches, ein waches Auge auf jedes Mitglied zu halten, um Schaden abzuwenden. Hierbei handelt es sich um eine feine Kunst" (Thornton 2010: 62).

Daher ist es sehr wichtig, in der Gruppenleitung alle im Blick zu behalten, so dass es nicht zu Stimmungen kommt, die sich gegen einzelne Mitglieder richten (ebd.). Für das Homeoffice und die Kooperation via Videomeetings wäre es entsprechend wichtig für die Gruppenleitung, in ihrer Coachingfunktion für die Teammitglieder im Blick zu behalten, dass entsprechende unbewusste Zuschreibungen und Abspaltungen in der Gruppe das Potential aller einschränken können.

Es dürfte für die Leitung als Teil der Gruppe nicht immer einfach sein, hier kritische Distanz zu halten. Vielmehr ist in praxi wahrscheinlich, dass gerade diesbezüglich auch Leitungszuschreibungen entsprechende Verortungen mitprägen können. Der blinde Fleck einer Gruppe kann von allen geteilt werden, inklusive ihrer Leitung.

Thesen

Verortungen können das Potential der Gruppenmitglieder begrenzen, da nicht jedem Teammitglied gleiches Gehör geschenkt wird, sich über gewisse Dinge zu äußern. So bleiben wichtige Themen unbearbeitet und die Vielfalt der Wahrnehmungen ungenutzt. Dies gilt vor allem dann, wenn dies mit der psychischen Abwehr der Leitungsperson korrelieren. Hier kann nur Supervision helfen – eine Person von außen, die dies beobachten, thematisieren und der Gruppe zurückspiegeln kann.

Es dürfte interessant sein, eine*n Supervisor*in in digitale Videomeetings des Teams einzuladen; hier entsteht eine neue Form der Beratung mit Transfer gruppenbezogener Kompetenzen in den digital vermittelten Kommunikations- und Kooperationsraum.

1.3.9 Reflektionsprozesse

Beim neunten und letzten Teilprozess der Gruppendynamik nach Foulkes handelt es sich um **Reflexionsprozesse** in Gruppen. Hieran hängt mehr, als dem gruppendynamischen Laien klar sein mag. Laut Thornton (2010: 62) sind gerade Reflexionen für Gruppen sehr wertvoll (ebd.). Die gemeinte Art und Weise entsteht ihr zufolge (ebd.) dann, wenn Gruppenmitglieder sich auf die Dynamik und den **emotionalen Gehalt** einer Begebenheit einlassen und diese auch **verbalisieren**. Dadurch werden der berichtenden Person sowie allen Beteiligten Aspekte einer Situation deutlicher, die bis dato nicht realisiert wurden. Hieran lernen und reifen Beteiligte. "Durch den Gruppenkontext wird der emotionale Gehalt verstärkt und somit zugänglicher", so die Autorin (ebd.). Subtile Aspekte komplexer Interaktionen (bspw. in Kooperationen oder im Kundenkontakt) werden so verstehbarer und in Zukunft leichter durchdrungen.

Im Hier-Und-Jetzt der Gruppe können mittels Reflexion komplexe Situationen des Arbeitslebens tiefer durchdrungen und verstanden werden. Die Kompetenz aller Gruppenmitglieder profitiert davon. Thornton (ebd.: 63): "Der Reflexionsprozess ist ein fundamentales Mittel der Supervision, (…) ein machtvolles Instrument für das Lernen, wenn man es achtsam nutzt." Eine entsprechende Reflexion ist in der eingespielten Arbeitsgruppe jeden Kontextes auch kollegial möglich.

Thesen

Reflexion systematisch im videobasierten Teammeeting als Mittel einzusetzen erscheint sinnvoll. Am gemeinsamen Anlass, bspw. einer schwierigen Begegnung mit einer/m Kooperationspartner*in, lernen alle Beteiligten. Zudem trägt der Aspekt des Austauschs (s.o.) zur Beziehungsstärkung bei.

- ⇨ Systematische Reflexion kann erlernt werden und ist in der Literatur als Intervision oder kollegiale Beratung[369] bekannt. In der Regel stimmt ein*e Supervisor*in die Gruppe auf ein Intervisionssetting ein, welches dann auch ohne externe Unterstützung weiter angewandt werden kann. Ggf. besteht auch schon eine diesbezügliche Kompetenz in der Gruppe, die dann auch bei dem Austausch mit digitalen Mitteln weitergeführt werden kann.
- ⇨ Das Einführen kollegialer Beratungsrunden vor allem im Lichte der Bearbeitung belastender Aspekte bei der Arbeit hat für das langzeitliche Homeoffice sowie die Kooperation mittels Videomeetings vermutlich zusätzlichen Wert: hierdurch kann zugleich Konfliktprävention betrieben sowie die Psychohygiene[370] der Teammitglieder verbessert werden. Der Austausch am Anlass stärkt zudem den Gruppenzusammenhalt und stellt soziale Unterstützung bereit, d. h. wichtige Faktoren für die Gesunderhaltung[371].
- ⇨ Der Reflexionsmodus der kollegialen Beratung unterstützt Gruppenmitglieder in ihrer Kompetenz- sowie Persönlichkeitsentwicklung. Entsprechend wäre zu prüfen, ob die Personalentwicklung überzeugt werden kann, Kosten für das Einüben mittels externer Supervisor*innen zu übernehmen oder interne Wege der Implementierung entsprechender Tools zur Unterstützung remote arbeitender Teams zu entwickeln.

Hiermit sind exemplarische Aspekte der Gruppendynamik vorgestellt und mit Blick auf langzeitliches Homeoffice sowie arbeitsbezogene Kommunikation und Kooperation via Videomeetings durchdiskutiert. Es konnte gezeigt werden, dass eine Einbeziehung gruppendynamischer Erwägungen für eine sinnvolle Gestaltung der Arbeitskooperation aus dem langzeitlichen Homeoffice heraus sinnvoll ist – für die Organisation, Personalentwicklung, Führungskräfte (als Coaches ihrer Teams) sowie Beschäftigte. Eine Pflege des Sozialgefüges entlang gruppendynamischer Prinzipien scheint geeignet, zu sozial nachhaltigem Handeln auch im pandemiebedingten Arbeiten auf Abstand beizutragen.

---

[369] Franz, Hans Werner & Kopp, Ralf (2003). Die Kollegiale Fallberatung: ein einfaches und effektives Verfahren zur Selbstberatung. Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 26(2003), 3, 285-294. Zugriff 24 Febr 2021: https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/3808
Lippmann, Eric D. (2013). Intervision. Kollegiales Coaching professionell gestalten. 3. überarbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.

[370] Der Begriff Psychohygiene bezeichnet die Lehre vom Schutz und dem Erlangen der psychischen Gesundheit.

[371] Borgmann, Lea-Sophie; Pattay, Petra & Lampert, Thomas (2017). Soziale Unterstützung als Ressource für Gesundheit in Deutschland. Zugriff 24 Febr 2021: https://www.researchgate.net/publication/321764948_Soziale_Unterstutzung_als_Ressource_fur_Gesundheit_in_Deutschland

1.4 Folgerungen

Armagan Yol, Yeliz Ayhan & Sylke Meyerhuber

In der Zusammenschau werden nun zentrale Erkenntnisse aus der Diskussion um gruppendynamisch wichtige Aspekte aus der Teilnehmendenperspektive für dieses Kapitel zusammengefasst. Damit wird die theoriebasierte Auseinandersetzung (Teil 1) abgeschlossen.

- Trotz physischer Distanz ist es der Analyse zufolge durchaus möglich, die Elemente der Gruppenmatrix aufrechtzuerhalten. Hierfür sind eine aktive Kommunikation (Austausch, Reflexion) sowie eine gruppendynamisch versierte Teamleitung von hoher Bedeutung. Arbeiten aus dem Homeoffice kann damit erleichtert und Folgen der sozialen Isolation gemildert werden.
- Die Einbeziehung der Gefühle von Gruppenmitgliedern ist von Wichtigkeit für das Erleben von Vertrauen und Anteilhabe im Team sowie die Psychohygiene im Homeoffice. Psychodynamische Effekte der sozialen Isolation können im guten Kontakt zueinander abgemildert werden.
- Teammitglieder müssen sich zueinander verorten können – wer hat welche informelle Rolle im Sozialgefüge? Entsprechende Aushandlungsprozesse sind durch digitale Vermittlung eingeschränkt und es müssen Formate gefunden werden, durch die die gruppendynamische Verortung unterstützt werden kann.
- Um sich im Team auch auf Abstand sicher zu fühlen, müssen Mitarbeiter*innen Impulse der Einfühlung erleben können. Das Einfühlen in Andere basiert auf Erfahrungen, Handlungen und Identifikationen. Empathie (Spiegelreaktion, Übertragung) ist via Bildschirm möglich.
- Identifikatorische Einfühlung kann auch projektiv verstellt ablaufen und wird dann zu einer Quelle für mögliche Konflikte; dann wäre leitungsseitig das Realitätsprinzip (Stärkung der Gegenwart) zu stärken.
- Die Möglichkeit eines Austausches fördert das Gruppengefüge. Im Homeoffice kann dies durch die Aufmerksamkeit einzelner Mitglieder*innen, während eines Gespräches, erzielt werden.
- Zwischenmenschliche Resonanz ist wichtig für Menschen. Kommunikationen werden als gelungen beschrieben, wenn ein Mitschwingen in den beteiligten Gefühle und Gedanken entsteht. In videobasierten Meetings kann diese Funktion eingeschränkt sein, was eine Entfremdung unter den Mitgliedern begünstigt. Wichtig wäre entsprechend, hier gegenzusteuern.
- Austausch und Reflexion sind wesentliche Elemente einer tragfähigen Gruppe, die Orientierung und soziale Unterstützung bietet. Hiermit werden Beziehungen in der Gruppe gestärkt und Probleme bearbeitbar. Systematische Reflexion kann erlernt werden, bspw. über Settings kollegialer Beratung oder mittels Supervision. Gemeinsames Lernen sowie die individuelle Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung werden durch Austausch und Reflexion gefördert.
- Teamleitung wird beim Führen auf Abstand mehr zum/zur „Coach“. Wo die Rolle an Grenzen stößt (eigene blinde Flecke), kann Supervision oder Rollencoaching für den Coach empfehlenswert sein. Entsprechende Beratungsformate auch via Videomeeting wären zu erproben.

---

2 Gruppendynamik und Selbsterleben in videovermittelter Kommunikation und Kooperation – Umsetzung in einem Workshop

Armagan Yol, Yeliz Ayhan & Sylke Meyerhuber

Ausgewählte theoretische Grundlagen aus Teil 1 werden in einen erwachsenenbildnerischen Workshop umgesetzt. So erhalten die Teilnehmenden eine Einführung in das Themenfeld und können zugleich aktiv entlang der angebotenen Inhalte eigene Erfahrungen reflektieren. Das Ziel des Workshops ist es, die Teilnehmer*innen mit Hilfe von Aufgaben und Diskussionen näher in das Thema der Gruppendynamik einzuführen und dabei eigene gesammelte Erfahrungen im Sinne subjektiver Alltagstheorien zu dokumentieren.

2.1 Ablauf des Workshops

16:15	**Einführung in das Thema** Brainstorming ,,Was gehört zur Gruppe?“ Psychologische Gruppenfunktionen: Projektion, Übertragung Input: Einführung in das Thema Gruppendynamik
16:35	**Aspekte der Gruppendynamik aus Teilnehmendenperspektive** Abfrage in Blubber: Erfahrungen in digitalen Gruppen, Social Images (Rollenfindung) und Austausch zu den Ergebnissen
16:55	**9 Prozesse der Gruppendynamik und ihre Bedeutung für das Indivduum** Erläuterung der Prozesse & Erfahrungsaustausch mit Diskussionsfragen 1) Gruppenmatrix 2) Kommunikation und 3) Übersetzung 4) Spiegelreaktionen 5) Austausch 6) Resonanz 7) Verflüssiger-Phänomene 8) Verortung 9) Reflektionsprozesse Mit Anknüpfungspunkten an eigene Gruppenerfahrungen im Austausch
17:45	**Pause** (danach folgt ein weiterer Inhalt)

2.2 Brainstorming: Was gehört typischerweise zu einer Gruppe?

Armagan Yol & Yeliz Ayhan

Zur Einführung in das Thema der Gruppendynamik wird ein Brainstorming entlang folgender Leitfrage angeleitet: *„Was gehört typischerweise zu einer Gruppe?“*

Ergebnis der Sammlung im Plenum

- Kontext der Gruppe
- Anlass für die Gruppe
- Mehr als 2 Leute (mind. 3)
- Anfang und Ende
- Organisation
- Regeln
- Vertrauen
- Rollenverteilung (formelle & informelle)
- Zusammenarbeit
- Entwicklung einer Gruppenkultur
- Bewusstsein über eine gute Ich-Wir-Es-Balance gem. TZI
- Majorität, Minorität
- Gruppenabgrenzung: Wir vs. Andere („wir“ sind „natürlich“ besser)

2.3 Psychologische Gruppenfunktionen

Die psychologischen Mechanismen bilden wichtige Faktoren für die gruppendynamischen Zusammenhänge, wie z. B. im Rahmen der Lern- und Entwicklungsprozesse, die in Gruppen wirksam sind. Das wären Projektion und Übertragung, deren Erläuterungen kurz eingeführt werden wie folgt.

Projektion

Ein Abwehrmechanismus, welcher durch einen innerpsychischen Konflikt, durch z. B. Impulse oder Eigenschaften, die in einem Widerspruch zu eigenen und/oder gesellschaftlichen Normen oder Personen stehen können.

Übertragung

Das Projizieren von irrationalen Gefühlen und Einstellungen aus der Vergangenheit auf Menschen oder Situationen in der Gegenwart

Nach Thornton (2010) bilden Halten, Sichern und Austausch als weitere drei Mechanismen die Grundlagen des Lern- und Entwicklungsprozesses in Gruppen. Der Lern- und Veränderungsprozess wird anhand von Gruppenprozessen gesteuert (vgl. 2.5).

2.4 Bisherige Erfahrungen in digitalen Gruppensettings?

Sylke Meyerhuber

Leitfragen für eine Reflexion gruppenbezogener Erfahrungen in „digital-vermittelten Gruppen“ via Blubber (eine Kommentier-Funktion in der Lehrplattform der Lerngruppe, die alle gleichzeitig nutzen können):

1. *Welche Erfahrungen habt Ihr in Online-Seminaren bezüglich der Wirkung des digitalen Settings in/auf Gruppen gemacht? Welche Unterschiede in der Wirkung auf Dich und andere als Gruppe kannst Du erleben und beobachten?*
2. *Welche Erwartungsfelder („Social Images“)* fallen durch die digital vermittelte Kommunikation Deiner Beobachtung nach ggf. weg oder werden zugänglicher?*

Ergebnisse aus den Antworten zur 1. Frage via Blubber

- Onlinemeeting ermöglicht eine Kommunikationsquelle, jedoch ist es für die Teilnehmenden schwierig, das Gefühl von Gruppenempfinden zu haben, z. B. durch schwarze Kacheln statt angeschalteten Kameras.
- Teilnehmende können Präsenzlehre mit Onlinemeetings nicht gleichsetzen, in der Gruppe „fehlt“ ganz viel, trotz allem Bemühen.
- Trotz eingeschalteter Kamera fehlen in der Regel persönliche Bezüge sowie die Entwicklung informeller Kontakt.
- Onlineveranstaltungen weisen Nachteile auf, in Bezug auf weniger gutes Kennenlernen und eine unvollständige Gruppendynamik
- Durch fehlendes „richtiges“ Kennenlernen besteht Anonymität.
- Eine unvollständige Gruppendynamik führt zu einer weniger emotionalen, eher unpersönlichen Gruppe.
- Das Gruppengefühl, welches als Wir-Gefühl definiert wird, ist im digitalen Semester nur schwer wahrzunehmen.
- Die fehlende Face-to-Face-Kommunikation, die in Präsenzveranstaltungen gegeben ist, lässt keine Gruppenwahrnehmung mehr zu.
- Untergruppen sind nicht mehr zu identifizieren.

- Fortsetzung -

- Das Arbeiten im Home-Office kann eine Herausforderung sein, z. B. kann das eigene Umfeld zur Ablenkung werden, z. B. Mitbewohner*innen, Haustiere oder die Technik.
- Der Austausch im Meeting kann durch die fehlende Aufmerksamkeit der einzelnen Gruppenmitglieder erschwert werden.
- Eine nicht aktive Teilnahme kann dazu führen, dass es zu Schwierigkeiten bei der Aufnahme von Lernmaterialien kommt
- Mangel an formalem Wissen kann dazu führen, dass die Teilnahme an Veranstaltungen versperrt ist, was letztlich zum Ausschluss führen.

Das Gruppenerleben wird durch monatelangen Gebrauch digitaler Medien, jedenfalls in der erlebten Form, geschmälert. Teilnehmende vermissen direkten Austausch, die strukturierenden sowie berührenden Anteile direkter Begegnung.

Ergebnisse aus den Antworten zur 2. Frage via Blubber

- Die digitale vermittelte Kommunikation behindert Gruppenmitglieder, persönliche Beziehungen aufzubauen.
- Die Einordnung Anderer in Stereotype wird erschwert.
- Social Images werden durch das Setting der Online-Kommunikation von Gruppenmitglieder schwerer erfasst, gebildet und beurteilt, denn dazu fehlen Indikatoren.
- Das Online-Setting versachlicht und ent-personifiziert die Gruppendynamik.
- Auf Basis des Gefühls einer fehlenden Gemeinschaft können eher negative Emotionen sowie Animosität entstehen.
- In digitalen Meetings besteht weniger Formalität. Es ist visuell nicht deutlich, welche Person die Rolle der/des Moderators*in einnimmt.
- Mitglieder der Online-Gruppen können auf eine Rolle beschränkt werden, wobei weniger soziale Interaktionen stattfinden.
- Aufgrund fehlender Eindrücke können kaum Annahmen über andere Gruppenmitglieder getroffen werden.
- Aus individuellen Gruppenmitgliedern wird eine Masse.
- Die fehlende Individualität führt dazu, dass auch Stereotypen weniger wirksam sind.
- Die digitale vermittelte Kommunikation ermöglicht Chancen, bspw. als Nicht-Professorin eine internationale Forschungsgruppe zu leiten.
- Weniger Vorurteile entstehen gegenüber Personen, da man auch dafür keine Anhaltspunkte findet.

In der Zusammenschau wird deutlich, dass Teilnehmende über das digitale Setting, welches sie seit vielen Monaten täglich erleben, beunruhigende Beobachtungen ableiten. Sie erleben ein distanzieres, Kontakt behinderndes Setting, welches entpersonifiziert und aus Individuen eine soziale Masse werden lässt.

Welche Folgerungen lassen sich aus den gewährten Einblicken in das subjektive Erlben und dessen Reflexion im Teilnehmendenkreis ableiten?

Folgerungen

⇨ Jede*r Einzelne beschreibt sehr deutliche Wahrnehmungen darüber, dass sich das in Realgruppen übliche „Gruppengeschehen“ auch dann, wenn man sich bemüht, im digitalen Setting kaum reproduzierbar ist.

⇨ Konstatiert wird, dass insbesondere eine emotionale Note fehle, die in Realsituationen rasche soziale Urteilsbildung erlaubt, unsere Einschätzung andere unterstützt sowie Sympathien und Kontaktaufbau anbahnt. Digitale Settings führen somit in eine Entfremdung, nur motivierte Teilnehmende seien regelmäßig dabei, es entstehe eine höhere Beliebigkeit.

⇨ Konstatiert wird auch, dass im digitalen Kontext vor allem fachlich-thematisch gesprochen wird und man einander nur am Rande, indirekt-vermittelt als Person mit eigenen Neigungen mitbekommt. Das Entwickeln sozialer Kontakte und Freundschaften kommt zum Stillstand (Betonung der Sachebene).

Gruppenkohäsion (Zusammenhalt) wird am eigenen Seminarbeispiel zwar „vergleichsweise“ als noch spürbar konstatiert, bei sehr viel Beteiligung und Interaktion im Setting, aber diese leide im Vergleich zwischen realen und digitalen Gruppentreffen gemäß der Analyse:
⇨ Das digitale Setting wird als anonymer erlebt (mit eingeschalteter Kamera allerdings weniger als ohne).
⇨ Man erlebt einander weniger deutlich als Personen, in Rollen, distanzierter.
⇨ Wer sich persönlich kennt, kann auf diese Erfahrung im digitalen Raum aufbauen, die Vertrautheit dorthin eine Weile mitnehmen – sie schwindet aber auch dort spürbar nach 1 Jahr des digitalen Studiums.
⇨ Gruppenkohäsion schwindet, baut sich weniger auf, wird beliebig.

⇨ Wichtige soziale Anteilhabe und sozialer Rückhalt in und durch Gruppen werden somit nur vermindert erlebbar.

⇨ Ohne das dynamische Moment (Sympathien, Antipathien) reduzieren sich auch Animositäten und Konflikte: Wer sich nicht aufeinander einlässt, involviert sich auch nicht emotional und gerät nicht in Streit.

Nach dieser spannenden Analyse werden gruppendynamische Wissensbausteine eingeführt und entlang dieser die Diskussion weitergeführt.

2.5 Neun Teilprozesse innerhalb der Gruppendynamik und ihre Bedeutung für das Individuum in der Gruppe

Armagan Yol & Yeliz Ayhan

Im Folgenden werden neun Teilprozesse der Gruppendynamik nach Foulkes (1965) schrittweise im Plenum vorgestellt. Diese sind im Überblick:

3) Gruppenmatrix
4) Kommunikation und 3) Übersetzung
10) Spiegelreaktionen
11) Austausch
12) Resonanz
13) Verflüssiger-Phänomene
14) Verortung
15) Reflektionsprozesse

2.5.1 Gruppenmatrix

Die Gruppenmatrix stellt eine Sammlung aus Prozessen und zugleich das Gefüge der Gruppendynamik dar.

Die Gruppendynamik besteht aus zwei Elementen, die dynamische Matrix und die grundlegende Matrix.

- *Dynamische Matrix:* Sie umfasst die Kommunikationen und Erfahrungen, die in einer Gruppe über die Jahre gemacht werden. Faktoren wie Zeit, Gefühle und getätigte Aussagen in der Gruppe oder zwischen Gruppenmitgliedern werden ebenfalls betrachtet. Diese Matrix ist in ständiger Entwicklung.
- *Grundlegende Matrix:* Sie umfasst das biologische und kulturelle Erbe eines jeden Gruppenmitglieds, welche sich in Werten, Erwartungen usw. als Teil der Gruppenkultur manifestiert.

⇨ Individuum sein und zugleich ein Teil der Gruppe sein.

Die Gruppendynamik wird mit Unterstützung der *Gruppenmatrix* differenzierter betrachtet und in zwei Unterkategorien beschrieben. Hierbei gibt es zum einen die *dynamische Matrix* und zum anderen die *grundlegende Matrix*. Beide werden im Teil 1 des Kapitels genauer erläutert.

Im Folgenden werden das Gruppen-Ich und das Selbst-Ich im Plenum anhand von Diskussionsfragen näher betrachtet.

Leitfragen für die Diskussion

1. *Welche Gruppenmatrix fällt Euch spontan ein? Was macht die Gruppe aus, in der Ihr seid, was zeichnet sie aus?*
2. *Welche Gruppenmatrix hat Euch in den letzten zwei Jahren am meisten geprägt und warum?*

Stichworte aus der Diskussion im Plenum

- Im Seminar ist ein Zugehörigkeitsgefühl spürbar, wobei die geringe Fehlquote dieses Gefühl unterstützt.
- Haltefunktion der Gruppenmatrix ist spürbar, viele betonen, dass sie gerne teilnehmen und sich wohlfühlen.
- Das Seminar ist ein universitäres Seminar, daher gibt es geteilte Ziele und Gründe für die Zusammenkunft, auch das schweißt zusammen.

- Fortsetzung -

- Teilnahme: man fragt sich, was eine Gruppe einem bringt. Das Erkennen einer praktischen Relevanz der Gruppe für einen selbst wirkt als Motivation.
- Die Gruppe ist ein geschützter Raum, an dem man gerne teilnimmt, weil man sich ausprobieren kann und unterstützt wird.
- Es herrscht Offenheit, wodurch man ein geteiltes Selbstverständnis in der Gruppenkultur erkennt.
- Zugehörigkeit und interaktives Setting werden als persönlich bereichernd erfahren.
- Entwicklung eines Freundeskreises über Jahre: man wird zusammen alt, dies hat nun sehr stark verbindende Effekte. Dieser Wert entfaltet sich über die Jahrzehnte, dann trägt es auch durch ein Onlinetreffen.

2.5.2 Kommunikation & Übersetzung

Hier werden die Kommunikation und die Übersetzung gemeinsam vorgestellt, da die Übersetzung in die Kommunikation hineinwirkt.

Kommunikation findet in jeder kleinen Aussage, Geste etc. statt. Gruppe ist immer auch Kommunikation.

Die **Übersetzung** unterstützt darin, unbewusste Gehalte und Gefühle zu verbalisieren und somit ins Bewusstsein zu heben.

Jede kleine Aussage, Geste, etc. kann als Kommunikation verstanden werden.
Kommunikation kann aber auch falsch interpretiert werden, sodass eine Person verletzt werden kann.
Kommunikation besteht in jeder Weise, die unterschiedlich sein können, deshalb ist es wichtig, dies dem Gegenüber zu erklären oder zu übersetzen.
Übersetzung als Kommunikation über begleitende Gefühle ergänzt und füllt die Kommunikation um wesentliche Aspekte. Hierzu bedarf es mehr Mut und Vertrauen als rein kognitive Kommunikationen.

Leitfrage für die Diskussion

Erschwert die Video-Kommunikation die Übersetzung, oder ist sie vielleicht fördernd?

Stichworte aus der Diskussion im Plenum

- Ohne Körpersprache sind Gefühle deutlich schlechter lesbar.
- Jegliche Interpretation im Sozialgefüge ist erschwert.
- Die Bildschirmansicht „Sprecherfokussiert pinnen“ (vergrößerte Ansicht) unterstützt eine Lesbarkeit der sprechenden Person, leider bei gleichzeitigem Ausblenden aller Anderen.
- These: Übersetzungsleistung wird durch 1-Kanal (Augen) reduziert.
- Man ist digital weniger auf dem Präsentierteller. So kann man sich mehr sammeln, mehr auf sich selbst besinnen als in einem emotional mitnehmenden, realen Gruppenkontext.

2.5.3 Spiegelreaktionen

Der Prozess der Spiegelung verdeutlicht die Wiedererkennung der zum Beispiel eigenen Ängste oder Konflikte in anderen Gruppenmitgliedern.

Konflikte oder Ängste werden in anderen Gruppenmitgliedern wiedererkannt.
Vier Arten der Spiegelreaktion
1. “Being seen, accepted, recognized and acknowledged as oneself.”
2. “The experience of ‚that’s like me‘, or ‘I feel that, too’.”
3. “Seeing aspects of ourselves in interaction with others in the group.”
4. “Strong mutual feelings between two or more members of the group, based on some degree of identification or dis-identification.”

Diese Wiedererkennung ist jedoch von den eigenen Gefühlen und von der assoziierten Situation oder den assoziierten Menschen abhängig. Somit können positive Erinnerungen oder negative Gefühle durch ein Wiedererkennen reaktiviert werden.

Leitfragen für die Diskussion

1. *Habt Ihr Erfahrungen mit eigenen „Spiegelreaktionen“ während eines Zoom-Meetings gemacht?*
2. *Wie waren Eure Reaktionen zu der Entdeckung?*

Stichworte aus der Diskussion im Plenum

- Geteilte Beobachtung, dass man sich im Zoom-Spiegel, anders als in realen Treffen, ziemlich oft überprüft – wie wirke ich? Das ist ein anderes „Spiegeln“ als das hier Gemeinte, aber nun oft zu erleben.
- Ja, digital gelingt ein stückweit das Spiegeln des Gegenübers im *bilateralen* Gespräch, unterstützt durch das Teilen von Humor und Gefühlen. Dazu muss man sich allerdings bewusster entscheiden, über die digitale Barriere hinweg.
- Beispiel des Spiegelns: Sich im „schlechten Gewissen“ treffen, etwas nicht gelesen zu haben, das verbindet auch im digitalen Raum.
- Keine Spiegelreaktionen anderer lesen zu können bedeutet, weniger Rückmeldung zur Person zu erhalten, das wurde im ersten Onlinesemester mit der Zeit deutlich. Man vereinsamt und ist mehr auf sich selbst zurückgeworfen.

2.5.4 Austausch

Das Gruppenprinzip des Austauschs ermöglicht die Aufnahme von neuen Informationen. Dies gilt gleichermaßen kognitiv, emotional und sozial.

Der Austausch besteht laut Foulkes aus unzähligen kleinen Wechselwirkungen, aus denen Individuen Informationen aufsammeln. Veranstaltungen, wie auch der Workshop, besteht aus den Austäuschen zwischen Gruppenmitglieder*innen, um das eigene Wissen zu teilen und dieses für andere Teilnehmer*innen zur Verfügung zu stellen und umgekehrt von Anderen etwas zu erhalten. Ein Austausch kann in verschiedenen Arten entstehen, z. B. stellt diese Dokumentation ebenfalls einen Austausch dar, denn gesammelte Informationen und Erfahrungen werden geteilt. Jedoch muss ein Austausch nicht immer sichtbar sein, somit könnte ein stummes Lächeln einer Person ebenfalls einen Austausch darstellen. Zunächst wird dieser Begriff im Plenum anhand einer Diskussionsfrage diskutiert.

Leitfragen für die Diskussion

1. *Welche Erfahrungen wurden während des Austausches in der Online-Kommunikation gemacht?*
2. *Ist der Austausch in Präsenz einfach/ anders?*

Stichworte aus der Diskussion im Plenum

- Austausch fällt in kleinen Gruppen auch digital leichter (ist so in jeder Kommunikationsform).
- Auch an sich extrovertierte Teilnehmende werden in Onlinevorlesungen stiller, der Austausch kommt mehr zum Erliegen.
- Hört man ggf. besser zu, wenn man nicht immer etwas sagen muss?
- Fragen an Teilnehmende brauchen Zeit: man muss sie innerlich bewegen, Antwort entwickeln, ggf. prüfen, ob man es teilen möchte und sich trauen, eigene Gedanken einzubringen.
- Die Hürde im Seminar, das Wort zu vergreifen, ist höher in den Videosettings. Und dann fragt sich noch: kriegt Gruppenleitung mit, dass ich etwas sagen möchte? Denn wenn viele in der Gruppe sind …
- In einer Firma gibt es andere Situationen, da wird aktiv um Positionen gerungen, da muss man sich einbringen, um eigene Interessen mit berücksichtigt zu finden. Sich aktiv zu involvieren hat damit zu tun, dass man es persönlich auf irgendeiner Ebene wichtig findet.

2.5.5 Resonanz

Das Einfühlen in die Geschichten anderer Personen wird nach Foulkes als Resonanz definiert.

Resonanz = Die Einfühlung in Gefühle und Gedanken Anderer.
Es geht um die Stärkung von Beziehungen durch Resonanz.

Beispiel der eigenen Seminargruppe: Es entsteht eine tiefe Bindung unter den Gruppenmitgliedern. Durch ein geteiltes Interesse an dem Thema der Online-Kommunikation sowie das Einfühlen durch eine nahezu gleiche Problematik (Homeoffice) spüren die Teilnehmenden untereinander im Seminar eine Resonanz.

Leitfrage für die Diskussion

Ist es Eurer Meinung nach möglich, in der Video-Kommunikation „in Resonanz zu gehen“, sich einzufühlen und die Beziehungen untereinander so zu stärken?

Stichworte aus der Diskussion im Plenum

- Ja, schon möglich, aber schwieriger: man muss explizit darauf eingehen, dies passiert nicht nebenher, aktiv informelle Themen anschneiden, etc. Viel Kleingruppenarbeit in wechselnden Konstellationen unterstützt, dies in Gang zu bekommen.
- Wenn alle zuhören bei einem informellen Gespräch, wirkt dies zu öffentlich.
- Gruppengröße ist wichtig: in Kleingruppen kann man eher Menschen entdecken, mit denen man einen guten Kontakt entwickeln kann.
- Unsere 20 Teilnehmenden gehen noch, um Resonanz zu entwickeln.
- Ich schaue im Alltag genau auf Mimik und Gestik anderer. Das dreidimensionale und leibliche Erleben fehlt mir am Bildschirm.

2.5.6 Verflüssiger-Phänomene

Das Phänomen beschreibt eine plötzliche Entladung von gesammelten tiefen Gefühlen oder Gedanken. Eine Entladung kann zustande kommen, wenn zum Beispiel ein Thema von einer außenstehenden Person angesprochen wird. Dabei wird es einfacher, über das Thema zu sprechen.

Foulkes definiert das Verflüssiger-Phänomen als eine plötzliche Entladung von tiefem und primitivem Material nach einer „Bündelung".

Emotional verschlüsselte Informationen → Symbolik und Metapher

Leitfrage für die Diskussion

Ist der Austausch im Lichte von Verflüssiger-Phänomenen via Video-Kommunikation schwieriger geworden, ohne sich misszuverstehen?

Stichworte aus der Diskussion im Plenum

- Plötzliches Entladen findet nicht so oft statt wie in realen Gruppen.
- Man ist distanzierter, aber auch kontrollierter, oder desinteressierter.
- Bildschirm als Schutzwand, man lässt alles weniger an sich ran. Die Metapher einer „Schutzwand" spricht weitere Teilnehmende intensiv an.
- Man merkt direkter, wenn Gruppenleitung genervt ist, man schaut ausschließlicher auf die Person, da andere nicht erreichbar sind, man sich denen nicht zuwenden kann.
- Im geschützten Raum von zuhause sich eher trauen, ungefiltert Gefühle zu zeigen?

2.5.7 Verortung

Mitglieder einer Gruppe können Rollen annehmen und dafür eine Zuschreibung (auch: Spitznamen) in der Matrix der Gruppe bekommen.

Jedoch kann es schwierig werden, eine Rolle/Zuschreibung abzulegen.

Die Person wird dann vor allem mit der zugeschriebenen Rolle identifiziert, in dieser Rolle wahrgenommen, andere Facetten treten in den Hintergrund.

Auch wird vergessen, dass der Rolleninhalt von einem individuellen Menschen besetzt wird; andere kommen diesbezüglich nicht mehr zum Zuge.

Diese Zuschreibung kann positiv oder negativ sein (bspw. Leitung, Praktiker*in, Expert*in, Orakel der Gruppe, Sündenbock).

Die zugeschriebene Rolle kann einen negativen Einfluss auf die Personen haben. Wenn diese sich nicht mit der Rolle identifiziert oder unwohl fühlt, kann dies auch zu Frustration führen (Sündenbock).

Auch andere, die hinsichtlich der zugeschriebenen Anteile nicht mehr gehört werden, obgleich sie etwas beizusteuern haben, können frustriert werden.

Es ist möglich für die Teilnehmenden, gruppenbezogene Rollen zu erlangen, jedoch wird dies vor allem durch das Video-Setting erschwert. Mitglieder einer Gruppe können sich mehr auf die Erscheinung konzentrieren. Teilnehmende haben vor allem das Gesicht als Ausdrucksmittel am Bildschirm. Auch macht das Setting es einfacher, sich aus Gesprächen herauszuhalten.

Leitfragen für die Diskussion

1. *Sind gruppenbezogene Rollen bspw. in videobasierten Settings möglich?*
2. *Wie könnte man solche Rollen bekommen?*

Stichworte aus der Diskussion im Plenum

- Erstens durch Leitungszuschreibung, Beispiele: „Sagt doch mal, als unser Praktiker; ihr alten Hasen wisst ja …; Redaktionsgruppe“.
- Zweitens durch Zuschreibungen untereinander, v.a. wenn man sich schon kennt, oder durch Selbstzuschreibung „Ich bin jmd. der/die …“.
- Durch sich öfters aktiv äußern wird man sichtbarer – führt das auch automatisch im Digitalen zu einer informellen „Rolle“ in der Gruppe?
- Teilnehmende begrüßen organisierte Leute, die sich mit einem Thema auskennen und strukturierend eingreifen, das entlastet bspw. in Kleingruppen auch (der Person das Ruder überlassen).

2.5.8 Reflektionsprozess

Der Reflektionsprozess entsteht, wenn jemand eine Geschichte erzählt oder eine Konversation wiedergibt, und die Gruppe diese aufnimmt und die Dynamik fühlt, einschließlich der vorhanden emotionalen Inhalten von denen der Erzähler selbst nichts wusste.

Teilnehmende werden gebeten, jene Reflexionsprozesse wiederzugeben, welche ihnen während der Präsentation aufgefallen sind. Dabei fällt die Interaktivität während des Seminars auf und jede*r Einzelne*r findet sich aufgefordert, für sich selbst zu reflektieren.

Leitfrage für die Diskussion

Gibt es Beispiele für eigene Reflektionsprozess entlang dieser Präsentation?

Stichworte aus der Diskussion im Plenum

- Auf Blubber schreibend haben wir heute individuell alle reflektiert.
- An jedem Punkt mussten wir uns fragen (reflektieren): Wo habe ich das schon einmal erlebt, was fällt mir dazu ein?
- Mit den letzten Monaten vor Augen haben wir versucht, die Theorie auf Erlebtes anzuwenden.
- Habe mich gut eingeladen gefühlt zu reflektieren, was dies mit mir und mit uns als Gruppe zu tun hat und was das macht, was wir derzeit alle erleben.
- Es wird sehr deutlich, dass viel mehr anders ist als nur der Ort, an dem man Seminare macht und wie man Leute trifft! Sehr interessant!
- Reflektieren kann auch schmerzlich sein: sich klar zu machen, was man vermisst und verpasst, das stimmt auch traurig.

2.6 Folgerungen aus der Befassung im Workshop

Armagan Yol, Yeliz Ayhan & Sylke Meyerhuber

Die Analyseebene der subjektiven Alltagstheorien hat in reflexiver Auseinandersetzung mit zentralen Aspekten der Gruppendynamik interessante Einsichten hervorgebracht. In der Zusammenschau sind diese als Folgerungen für Teil 2 des Kapitels hier zusammengefasst.

Insgesamt kommen Teilnehmende zu dem Schluss, dass die digital vermittelte Kommunikation deutliche Einschränkungen für viele Aspekte der Gruppendynamik mit sich bringt. Das bedeutet gleichzeitig Nachteile für Gruppenmitglieder, die normalerweise von den dynamischen Elementen im Gruppengeschehen profitieren.

- Das Arbeiten im Homeoffice kann eine Herausforderung sein, z. B. kann das eigene Umfeld zur Ablenkung werden, z. B. die Technik, Mitbewohner*innen oder Haustiere.
- Trotz eingeschalteter Kamera reduzieren sich der Erfahrung nach persönliche Bezüge sowie die Entwicklung informeller Kontakte.
- Trotz intensiv interaktivem Setting im Seminar kann sich das Wir-Gefühl als Gruppe nur in verminderter Qualität ausbilden.
- Auch Subgruppen sind nicht mehr zu identifizieren und bilden sich nicht heraus, maximal Zweierkonstellationen oder Teilnehmende, die einander schon zuvor kannten.
- Das digitale Setting ent-personifiziert und versachlicht Begegnungen.
- Das fehlende Gemeinschaftsgefühl begünstigt negative Emotionen sowie Animositäten in der Gruppe.
- Beschrieben wird eine reduzierte Wahrnehmung sozialer Rollen im Videomeeting: wer moderiert, wer hat hier welche Rolle?
- Es fällt sehr schwer, Andere im geteilten Videoraum einzuschätzen. Statt Individuen nimmt man die Bildkacheln als "Masse" wahr.
- Interaktive Settings erhöhen das Empfinden der Zugehörigkeit zur Gruppe auch mittels digitaler Medien.
- Gemeinsame Ziele, klare Regeln, Verbindlichkeit sowie Unterstützung machen die Haltefunktion der Gruppe auch via Videomeetings spürbar.
- Indikatoren für gelingende Gruppensettings via Videomeetings: Offenheit, Gefühl der persönlichen Bereicherung bei Teilnahme, man traut sich etwas, Wohlfühlen, erlebte Unterstützung, geringe Fehlzeiten.
- Körpersprache wird als schwerer lesbar im Videomeeting beschrieben. Damit sind Gefühle und Reaktionen schwerer ablesbar.
- Teilnehmende überprüfen im "Spiegelbild" ihres Kamerabildes ihre persönliche Wirkung, anstatt sich auf andere zu konzentrieren.
- Möchte man aufeinander eingehen, so gelingt dies im Videomeeting vor allem bilateral und bei persönlicher Offenheit der Partner*innen und nur "als bewusste Entscheidung über die digitale Barriere hinweg". Dies verweist auf eine aktiv-überwindende Haltung Beteiligter.
- Austausch kommt im digitalen Raum zum Erliegen, die Barriere fängt beim Anschalten des Mikros an: man ist weniger spontan als "im realen Raum" und richtet sich in Passivität ein. Austausch fällt in kleinen Gruppen leichter (Breakout-Räume, Plenum max. 20 Teilnehmende).
- Im beruflichen Arbeitskontext besteht ein erhöhter Bedarf, sich einzubringen, da es um Dinge geht, die einem persönlich wichtig sind.
- In Resonanz mit anderen sein = sich einfühlen und mitschwingen sowie Stärkung von Beziehung und Nähe: dies ist digital vermittelt schwieriger, da informelle

Themen in einem digitalen Plenum eher vermieden werden (keine beiläufigen Nebengespräche, alle hören mit).

- Der digitale Kontakt sei kognitiver, weniger emotionsgefärbt. Entsprechend beschreiben sich Teilnehmende als distanzierter oder auch desinteressierter, ein Sich-Involviert-Fühlen gelingt schwerer. Der Bildschirm wird als "Schutzwand" und Barriere beschrieben.
- Im digitalen Meeting liegt der Fokus auf der Gruppenleitung, jede Nuance der Person wird registriert, während man sich anderen weniger zuwenden kann. "Partizipative Leitung" muss darum aktiv als "Trotzdem-Strategie" gestaltet werden.
- Der geschützte Raum Zuhause verführt ggf. dazu, sich ungefilterter zu zeigen im Videomeeting als in real-physischen Begegnungen. Dies wird als interindividuell sehr verschieden konnotiert.
- Gruppenbezogene Rollen werden durch Leitungszuschreibung erfahrbar (Du als Praktiker*in, Du als erfahrenes Mitglied der Gruppe, ...). Es werden auch Selbstzuschreibungen beobachtet (Ich bin jemand, der/die ...). Dadurch, dass jmd. sich öfters äußert, wird er/sie sichtbarer, damit auch lesbarer und einschätzbarer für Andere. Ob sich damit auch Rollen im Sinne der Gruppenmatrix und Verortung etablieren lassen, bleibt eine offene Frage.
- Reflexion verschafft Klarheit über Situationen sowie Zugang zu begleitenden Gefühlen. Diese können auch unangenehm sein, bspw. im Lichte des Bewusstwerdens, was man vermisst und verpasst. Das stimmt ggf. auch traurig.

---

3 Schlussfolgerungen für das Selbsterelben in Gruppen

Sylke Meyerhuber

In diesem Kapitel wird aus der Perspektive des Selbsterlebens in Gruppen, also für die Teilnehmendenperspektive, danach gefragt, was Gruppendynamik ist und welche Relevanz sie für Gruppenmitglieder hat. Diesbezüglich sind in der Auseinandersetzung mit wissenschaftlicher Theorie (Teil 1) sowie Alltagstheorien (Teil 2) viele Aspekte deutlich worden, die illustrieren, wie sichernd, gesund erhaltend und unterstützend "gute" Gruppen für Menschen generell und auch im Arbeitsleben sind. Zudem konnte erarbeitet werden, woran sich eine diesbezügliche Güte bemisst und welche Folgerungen für den Arbeitskontext langzeitlichen Homeoffice und videobasierter Kommunikation und Kooperation sich ableiten lassen.

Hieraus resultieren Perspektiven darauf, in welcher Weise sich Teams und ihre Leitung, aber auch flankierende Organisationen und ihre Personalentwicklung sowie externe Beratung und Unterstützung in Zukunft weiter entwickeln müssten, will man gruppendynamisch-gruppenanalytische Erwägungen für ein sozial nachhaltiges Handeln im Arbeitskontext auch für via Homeoffice arbeitende Teams in sinnvolle Handlung übersetzen.

Hierbei gewonnene Erkenntnisse und darauf basierende Schlussfolgerungen beziehen sich auf die Ebene struktureller Notwendigkeiten, auf interaktionelle Erwägungen sowie auf das Handeln Einzelner in ihren formellen sowie informellen Rollen; im Angesicht des Themas spielen die beiden letzteren systematisch zusammen. Sie werden daher im Folgenden zusammenfassend in zwei Schritten präsentiert.

3.1 Schlussfolgerungen 1 - strukturelle Notwendigkeiten

auf Basis gruppendynamischer Erwägungen
Folgerungen für Organisationen und ihre Personalentwicklung

1 Grundsatz der **gesundheitsförderlichen Wirkung von Gruppen**: Dynamisch konstruktive Gruppen entfalten eine heilende Wirkung und stärkende Wirkung auf Individuen. Darum ist es im digital vermittelten Arbeitskontext wichtig, Wert auf ein *gesund erhaltendes Gruppengeschehen* zu legen.
⇨ Die sonst in der Betriebsstätte ablaufenden, stabilisierenden Gruppenprozesse sind via Videomeeting weitest möglich zu substituieren.
⇨ Führungskräfte benötigen gruppendynamisches Fachwissen; hier ist die *Personalentwicklung* gefragt, künftig zunehmend auch die Personalauswahl für einen zu "remoten" Arbeitsformen passende Beschäftigte sowie Führungskräfte.

2 Personalentwicklung für Metakommunikation: In der digital vermittelten Kommunikation fehlen wichtige gruppenbezogene Abstimmungsmarker, welche das *Potenzial für Missverständnisse* in Gruppen generell erhöhen. Nur via *Metakommunikation* kann dies abgefangen werden:
⇨ Gruppenleitung und -mitglieder gleichermaßen in angemessener „Kommunikation über Kommunikation“ zu schulen wäre eine wichtige flankierende Kompetenz, welche durch Angebote der *Personalentwicklung* gefördert werden sollte.

3 Spiegelreaktionen: Menschen empfinden beim Schauen von Filmen mitfühlend Emotionen. Spiegelreaktionen sind demnach am Bildschirm möglich.
⇨ Kritisch zu reflektieren wäre, wie eindeutig sich ein Gefühl über den Bildschirm vermitteln lässt: Schauspieler*innen sind trainiert, in ihrer Rolle eindeutige Gefühlslagen anzubieten. Im Arbeitskontext hingegen sind Gefühlslagen ambivalenter und bleiben impliziter. So erschwert die videovermittelte Kommunikation ein Abfühlen von Stimmungslagen.
⇨ Gruppenleitung sollte sich um kongruente körpersprachliche Lesebarkeit bemühen, also die eigene Wirkung am Bildschirm kritisch überprüfen.
⇨ Beschäftigte sind ebenso gehalten, ihre Selbstdarstellung am Bildschirm zu optimieren, wollen sie als Bestandteil des Gruppenlebens wahrnehmbar sein, für sich selbst ebenso wie für andere im Team.
⇨ Anzunehmen ist, dass sich im Arbeitsleben künftig eine *kongruente Lesbarkeit via Bildschirm* zu einem Teil der professionellen Selbstdarstellung entwickelt. Vorausschauende *Personalentwicklung* kann hierin unterstützen.

4 Leitung als Coach: Beim Führen auf Abstand ist die Teamleitung mehr als Coach der Teammitglieder denn als anweisende Person gefragt, die Rolle verändert sich:
⇨ Leitung sollte unterstützen, dass sich Teammitglieder auch im Videomeeting *aufeinander beziehen*; hierzu bedarf es einer dazu passenden Haltung als Führung und Coach.
⇨ Für Gesundheit und Persönlichkeitsentwicklung förderlich ist auch das *Lernen voneinander* in der Gruppe. Dies stärkt das Erleben sozialer Unterstützung, des Wertes des Miteinanders sowie der Zugehörigkeit zu einer Gruppe, was das individuelle Wohlbefinden steigert.
⇨ Hierzu braucht es ggf. neue Wege (Formate) in der digital vermittelten Begegnung und Personalentwicklung oder Coaching für die Teamleitung („coach the coach“).

5 Kommunikation gruppenadäquat professionalisieren: Ein in der gruppendynamischen Bedeutung von Kommunikation und ihren spezifischen Markern geschultes Team dürfte auch in der videovermittelten Kommunikation eher in der Lage sein, zum Wesentlichen vorzudringen.

⇨ *Personalentwicklung* kann unterstützen, entsprechende Expertise in Teams zu entwickeln.
⇨ Gruppendynamisch *geschulte Führung* kann beim Führen auf Abstand in ihrer Coachingfunktion Teammitglieder unterstützen, sich auf gruppendynamisch relevante Kommunikationsmarker zu beziehen.
⇨ Die Zufriedenheit im digital kooperierenden Team wird höher, wenn es gelingt, das, um was es jeweils "wirklich" geht, zu identifizieren und konstruktiv zu bearbeiten. Gruppendynamische geschulte Teammitglieder können sich so als *sozial kompetent und selbstwirksam* erleben. Das Team reift gemeinsam.

6 Menschlichen Bedürfnissen entsprechende Formate & Tools: Bedürfnisse von Teammitgliedern, sich zueinander zu verorten sowie sich in subtileren Kommunikationsabstufungen miteinander auszutauschen sind im Videomeeting eingeschränkt, im Selbstausdruck ebenso wie in der Wahrnehmung anderer.
⇨ Formate und Tools zu entwickeln, die es erlauben, diese zutiefst menschliche Bedürfnisse in sozialen Gruppen auch via Videomeetings zu unterstützen, wäre ein Anliegen an *IT-Entwickler, Management sowie Führungskräfte* im Kontext des Arbeitens auf Abstand.
⇨ Als Grundlage wäre gruppendynamisches Basiswissen für diese Zielgruppen vorteilhaft.

3.2 Schlussfolgerungen 2 - Interaktionsnotwendigkeiten
im Lichte gruppendynamischer Erwägungen
Folgerungen für Teamleitung und Mitglieder

1 Prinzip der Gemeinschaft: Regelmäßige Team-Videomeetings bestätigen das *Prinzip der Gemeinschaft* und bieten Beteiligten einen *Anker*, sich als Teil der Gruppe zu erleben. Legt man Kommunikationen im Videomeeting bewusst *vielfältig einbeziehend an*, wird das Strukturprinzip des Miteinanders gestärkt.
⇨ Einzeläußerungen im Videomeeting als Ausdruck dessen zu lesen, was für die Gruppe insgesamt wichtig ist, lässt *gemeinsam anerkennen, was gebraucht wird*.
⇨ Ein gruppendynamisch geschultes, remote arbeitendes Team profitiert von einem geteilten Bewusstsein gruppendynamischer Zusammenhänge. Statt Beiträge zu individualisieren, können sie als Ausdruck von Facetten des Gesamtgefüges integriert verarbeitet werden (statt bspw. abgewehrte Anteile zu individualisieren und abzuspalten).

2 Verortung im Team unterstützen: Gruppendynamische Positionen und Konstellationen gewähren Sicherheit, Halt und Orientierung für Teammitglieder. Im digital vermittelten Team geraten entsprechende, durch vielfältig vermittelte Klärungsprozesse aus ihren zwischenmenschlich verhandelten Bahnungen.
⇨ Einsichten über die gruppendynamische *Position und Konstellation* von Mitgliedern im Team sind hilfreich für ein Verständnis der Einzelnen sowie für die Konstellation der Gruppe insgesamt.
⇨ *Führungskräfte*, die entsprechende Gemengelagen zu erkennen wissen, können das dynamische Gefüge differenzierter unterstützen.
⇨ Entlang von Äußerungen der Leitung, Selbstzuschreibungen sowie aktive Beiträge im Videomeeting kann das *Individuum* sein Erleben einer gruppenbezogenen Verortung stärken.

3 Verortungen kritisch reflektieren: Verortungen sind ein *zweischneidiges* Phänomen im Gruppenkontext, denn sie können das Potential der Gruppenmitglieder auch begrenzen, da nicht jedem Teammitglied gleiches Gehör geschenkt wird, sich über

gewisse Dinge zu äußern. So bleiben Themen unbearbeitet und die Vielfalt der Wahrnehmungen ungenutzt.
⇨ Dies gilt vor allem, wenn entsprechende Festlegungen mit der *psychischen Abwehr der Leitungsperson* korrelieren (blinder Fleck).
⇨ *Externe Supervision* kann unterstützen, einengende Festlegungen zu beobachten, zu thematisieren und mit der Gruppe zu verflüssigen.
⇨ Hier entstehen ggf. *neue Beratungsformate* mit Transfer gruppenbezogener Kompetenzen in den digital vermittelten Kommunikationsraum.

4 Kränkungspotenzial und Motivation: In der relativen sozialen Isolation des Homeoffice können *Empfindlichkeiten ansteigen*, wenn Individuen sich in von Videomeetings bspw. hinsichtlich einer wahrgenommenen sozialen Stellung in der Gruppe zurückgesetzt fühlen. Es wird *auf Distanz schwieriger*, individuell erlebte *Kränkungen* im Gruppengefüge zu bemerken und zu re-integrieren. Ein *schwindendes Gefühl der sozialen Anteilhabe* und Zugehörigkeit, bei gleichzeitiger *Diffusion der individuellen und sozialen Verortung* im Gruppengefüge, wäre auf lange Sicht eine erwartbare Quelle für arbeitsbezogene *Motivationseinbußen* im Homeoffice.
⇨ Einfühlsam-integrative Teamleitung wird daher wichtiger – für die Organisationsziele ebenso wie für das Wohlbefinden Beschäftigter.

5 Feldkräfte – Kooperation in Gruppen: Es ist anzunehmen, dass sich durch konstruktive *Kooperationen* mehr Möglichkeiten ergeben, sich selbst und andere in Nähe und Distanz zueinander zu erleben. Im *Miteinander-Tun* werden zwischenmenschliche Dynamiken der Anziehung und Abstoßung auch im digitalen Raum spürbarer.
⇨ Entsprechende Impulse sind wichtige Wegweiser für konstruktive Zusammenarbeit im Videomeeting. Günstig wäre, eine Dynamik des *Verbindens* untereinander zu fördern.
⇨ Dafür empfehlen sich *interaktiv angelegten Formate* bei arbeitsbezogenen Videomeetings.

6 Feedback: Im Arbeitskontext hat das gruppendynamisch wirksame *Feedback unterschiedliche Funktionen,* welche auch bei der Arbeit im Homeoffice und via Videomeetings wichtig sind:
⇨ Feedback zum Stand der *Aufgabenerfüllung* und zu Unterstützungsbedarfen.
⇨ Rückmeldungen über *Kooperationsbeziehungen*, ggf. Klärung von Bedarfen oder Konflikten durch Einbeziehung aller Sichtweisen sowie das Verhandeln einvernehmlicher Lösungen.
⇨ Gemeinsame *Realitätsprüfung* zum Erkennen und Verändern psychischer Spannungen auf der intra- und interpsychischen Ebene der Teammitglieder, bspw. zur Lösung eines Motivationstiefs oder Konflikts.
⇨ Gruppenmitglieder drücken *stellvertretend für die Gruppe Dinge aus*, die im Sozialgefüge wichtig sind. Diesbezügliche inhaltliche Positionen von der Person trennen und als Ausdruck des Gruppengeschehens deuten zu können, dürfte sich in der *Führung* auf Abstand als wertvoll erweisen.

7 Projektion als Abwehr: Die *Wahrscheinlichkeit von Projektionen steigt an*, wenn Teammitglieder einander selten persönlich begegnen. Man denkt übereinander etwas, schreibt dem Anderen Dinge zu. Die Projektion als psychischer Bewältigungsmechanismus erlaubt es, sich auf Kosten anderer zu entlasten. Projektionen können sich auf Kolleg*innen oder Führungspersonen beziehen.
⇨ Es können *eigene Ängste* projiziert werden, im Homeoffice nicht genug zu leisten oder von anderen so wahrgenommen zu werden, indem ein Teammitglied als nicht leistungsfähig etikettiert wird. Der psychodynamische Nutzen ist klar, allerdings birgt dies eine Gefahr des Ausgrenzens Einzelner (mittelfristig: Gefahr des Mobbing).

⇨ Auch *Projektionen gegenüber Führungskräften* können ansteigen. Durch die hierarchische Rolle ist ein typisches Gefälle angelegt, welches bei Beunruhigung zusätzlich projektiv aufgeladen werden kann.
⇨ Eine *Stärkung der Gegenwart* (Realitätsprinzip) und direkter Kontakt wirken projektiven Verstellungen entgegen.

8 Übertragung: Das zwischenmenschliche *Mitfühlen* stellt ein wichtiges und gesund erhaltendes Bindeglied zwischen Menschen dar. Die physische Distanz des Homeoffice sollte durch bewusste Pflege *des Erlebens sozialer Nähe* abgeschwächt werden: Mit dem empathiebasierten Übertragungsgeschehen ist ein Kanal benannt, der das Empfinden sozialer Nähe durch Einfühlung in Andere erlaubt.
Daneben können auf Distanz *stärker auftretende Übertragungen* aus der Biographie aktiviert werden: der Diskussion zufolge einerseits in negativer Übertragung, andererseits als unbewusster Impuls des „Füllens“ eines erlebten *emotionalen Vakuums* im Gruppenerleben.
⇨ Es wird im Videomeeting wichtiger, aktiv *Anlässe zum Mitfühlen* im Hier-Und-Jetzt des Teams zu schaffen. Anstatt die Kommunikation rein arbeitsbezogen zu führen, sind hierfür Formen (Zeiten, Anlässe, Umgangsweisen) zu entwickeln und durch die *Teamleitung* umzusetzen.
⇨ Indem auch im Videomeeting Menschen in *Resonanz* zueinander treten, wird die Übertragungsmatrix der Gruppe positiv bestärkt.

9 Grundlegende Matrix: Die wertebezogenen Prinzipien der grundlegenden Gruppenmatrix sind auch in der videobasierten Kooperation des Teams wichtig:
⇨ Grundlegende *Werte*, die im Team bisher geteilt wurden, können *durch das langzeitliche Homeoffice infrage gestellt* werden. Hierüber sollte ggf. durch Teamleitung ein offener Austausch sowie gemeinsames Re-Adjustieren betrieben werden (Metakommunikation).
⇨ In interkulturell-, geschlechts- oder altersgemischt arbeitenden Teams kommen ggf. auch kulturell und lebenszeitlich geprägte Bedürfnisse und Wertehaltungen *bei langzeitlichem Homeoffice anders zum Tragen* als in der Betriebsstätte. Auch hierzu sind Positionen offen anzusprechen und allseits gangbare, neue Lösungen zu verhandeln.

10 Dynamische Matrix: Prinzipien der dynamischen Matrix des Teams sollten sich auch in videobasierten Kooperationen realisieren lassen. Es dürfte bei langzeitlichem Homeoffice wohltuend sein, sich in menschlich authentischem Kontakt mit anderen zu erleben:
⇨ Dazu baut die Gruppenleitung in Videomeetings auf die Entwicklungsplastizität des Teams und fördert ein Vertiefen von Kommunikationen, zwischenmenschliche Verbindung sowie Entwicklungen in der gruppenbezogenen Beziehungsstruktur durch Kooperation (statt bspw. Wettbewerb).

11 Gestische Wirkungen reflektieren: Es könnte sinnvoll sein, im Videomeeting als wichtig wahrgenommene Gesten deutend zu verbalisieren, damit sich Gruppenmitglieder bewusst und offenkundiger dazu positionieren können.
⇨ Auch hier erweist sich also *Metakommunikation* als relevante Kompetenz in der digital vermittelten Arbeitsumwelt.
⇨ Aus dem langzeitlichen Homeoffice *kontextangemessen im Videomeeting* mitzuwirken bedeutet, sich nicht nur hinsichtlich des Erscheinungsbildes, sondern auch Umgebungsbedingungen wie Licht, Nebengeräusche, Hintergrund usw. bewusst so einzurichten, dass es der Gruppendynamik dienlich ist. Kaum ausgeleuchtete Gesichter sowie eine Kamera, die nur Stirn oder Knopfleiste zeigt, müssen im Lichte gruppendynamischen Handelns als grobe *Missachtung* des Bedürfnisses gelten, einander via Bildschirm zwischenmenschlich wahrnehmen zu können.

⇨ Führungskräfte, die auf das Einander-Sehen verzichten (Kameras aus), signalisieren grobes *Desinteresse* an den Teammitgliedern als Personen mit legitimen Bedürfnissen und Befürchtungen.

11 Übersetzung – Einbeziehen von Gefühlen im Arbeitskontext: Bei der Arbeit aus dem Homeoffice heraus sind soziale Kontakte reduziert, zwischenmenschliche Ansprache und Anteilhabe sinken. Damit zutiefst menschliche Bedürfnisse, die zur Gesunderhaltung beitragen, auch am Arbeitsplatz auf Abstand gut aufgehoben sind, bietet sich eine systematische *Einbeziehung persönlicher sowie emotional bedeutsamer Inhalte* Beteiligter im Kommunikationsprozess an.
⇨ Teammitglieder und Gruppe können daran reifen, einander menschlich sowie aufgabenbezogen wahrzunehmen und zu unterstützen.

12 Spiegelreaktionen: Das Spiegeln im Sinne der *Identifikation untereinander* hat seine Bewandtnis auch im Arbeitskontext. Für ein tragendes Gruppenklima sowie Gefühle der Sicherheit und Orientierung brauchen Menschen Möglichkeiten, entsprechend *verbindende Impulse über wechselseitige Einfühlung* miteinander zu teilen. Spiegeln beruht auf dem Teilen von Erfahrungen, Handlungen und Identifikationen, was als bejahende Ähnlichkeit oder verneinende Distanzierung zur situativen und intersubjektiven Selbstverortung innerhalb der Gruppenmatrix beiträgt:
⇨ Auch im videobasierten Arbeitskontext sollten diesbezügliche Erfahrungsbildungen ermöglicht werden. Dazu bedarf es geeigneter *Formate* sowie einer kommunikativ-vertrauensvollen *Gesprächskultur*.
⇨ Es ist hilfreich, wenn die Gruppenleitung im Videomeeting *Interesse an Teammitgliedern* zu zeigt, um Identifikationsanlässe zu fördern. Leitung sollte selbst *Erfahrungen teilen*, d.h. als Vorbild und Mitglied der Gruppenkultur fungieren. Anknüpfungspunkte gemäß Gruppenhistorie sind achtsam aufzugreifen.

13 Realitätsprinzip stärken: Für ein konstruktives und achtsames Klima des Arbeitsteams in der Kooperation auf Abstand wäre es dem gruppendynamischen Prozessverständnis zufolge sinnvoll, durch das *Einbinden von Perspektivenvielfalt* via Videomeetings an ausgewogenen Sichtweisen zu arbeiten, um Missverständnisse zu reduzieren sowie das *Realitätsprinzip* (d. h. die Gegenwart) zu stärken.
⇨ Im Homeoffice steigt potenziell die Möglichkeit der Projektion dadurch an, dass man einander weniger oft sieht, also das *Realitätsprinzip* mangels konkreter Erfahrungsbildung durch physische Begegnungen in der Gegenwart *geschwächt* wird.
⇨ Eine Teamleitung mit gruppendynamischem Verständnis kann *das Realitätsprinzip stärkend* die Kommunikation entsprechend gestalten. Erwartbar wäre, so langfristig ein Team auch auf Abstand geführt stabil, zufrieden und somit auch gesund aufzustellen.

14 Austausch stärken: Austausch fördert das Sozialgefüge der Gruppe (Gruppenmatrix). Am Fluss des Austausches ist ablesbar, ob das Gruppenleben gedeiht und floriert.
⇨ Beteiligte sollten darauf zu achten, dass *Anlass und Zeit zum Austausch* im digitalen Raum angeboten und auch genutzt werden. Dies gilt für fachliche sowie persönliche Anteile des Austausches im Team. Erfahrung legt nahe, dass im Videomeeting der lebendige Austausch abebbt, v. a. in größeren oder weniger vertrauten Gruppen.
⇨ Hier wären *neue Teamregeln* für den digitalen Raum sinnvoll. Vorstellbar fürs Experimentieren: bewertungsfrei offenes Ohr für Probleme, informelle Phasen vor und nach dem Arbeitsteil des Meetings, Teilnahme immer mit Kamera, anfangs alle Mikrophone an, Durcheinandersprechen erwünscht, informeller sowie fachlicher Austausch kann durch individuelle Nachfragen unterstützt werden, inhaltliches Präsentieren durch alle Beteiligten, Diskussionsphasen, Überlegungen zur Problemlösung in Kleingruppen (Breakout-Räume) sowie im Plenum, usw.

⇨ Die *Moderationsrolle reihum* im Meeting wahrzunehmen kann die gemeinsame Verantwortung für einen befriedigenden Gruppenprozess fördern.
⇨ Führungskräfte ebenso wie Mitarbeitende müssen den *Wert des Austausches für ihr Team verstehen* und ernst nehmen, d. h. *sich aktiv beteiligen*. Andernfalls wird der Austauschfluss zum Rinnsal; weniger belebt und damit auch weniger verlebendigend für alle Teilnehmenden.

15 Resonanz stärken: Resonanz in Gruppen entsteht über ein *Mitschwingen* entlang der Gedanken und Gefühle anderer Menschen. In der digital vermittelten Kommunikation entsteht auf Dauer das Problem einer Entleiblichung und Entfremdung in der Begegnung via Bildschirm. Darum ist der Hinweis Rosas wichtig, wann Resonanzachsen erfahrbar werden: Es muss Teilnehmenden persönlich etwas bedeuten, was läuft. Das gilt auch für arbeitsbezogene Videomeetings. Sie dürfen nicht als Absitzen von Zeit erlebt werden; sondern es muss ein persönlicher *Gewinn erlebbar sein, sich beteiligt zu haben*. Hieran sollten sich auch digitale Meetings messen lassen. Resonanz, Vertrauen und Austausch stehen in engem Wechselverhältnis. Diese „stellen sich her"; wenn das Setting stimmt.
⇨ Videomeetings buchstäblich "mitnehmend" anzulegen wäre entsprechend wünschenswert. Dabei kann den gruppendynamischen Laien eine Ausrichtung an gruppendynamischen Prinzipien wie bspw. mittels der *Themenzentrierten Interaktion* nach Cohn (1975) unterstützen.
⇨ Es muss *Vertrauen* bestehen, dass die Gruppenleitung sich ebenfalls authentisch öffnet und das Geteilte nicht zu späterem Zeitpunkt gegen Teammitglieder ausspielt.

16 Verflüssiger-Phänomene nutzen: Als Gruppenleitung oder als informelle*r Gruppensprecher*in kann der Mut, auf der Gefühlsebene blockierte Gehalte stellvertretend für die Gruppe zu thematisieren, als *Katalysator in stagnierenden Prozessen* wirken.
⇨ Dies gelingt in stimmiger Einfühlung am Übertragungsgeschehen der Gruppe. Der Moment muss passen, d. h es muss ein Bedürfnis nach Lösung des bisher Blockierten, Vermiedenen bestehen. An spürbarer Erleichterung wird erkennbar, wenn dieses Moment gefunden wurde.
⇨ Ob eine entsprechende Dynamik via Videomeeting gelingt, ist nicht aus eigener Anschauung bekannt. Klar allerdings ist, dass die hierfür wichtige Einfühlung in die subtilen Schwingungen der Gruppenatmosphäre am Bildschirm eingeschränkt sein kann (vgl. Kapitel 5 Körpersprache, Kapitel 6 Raumsprache, Kapitel 7 Rapportmanagement).

17 Reflexion kultivieren: Reflexion systematisch im videobasierten Teammeeting als Mittel einzusetzen erscheint sinnvoll. Am gemeinsamen Anlass, bspw. einer schwierigen Begegnung mit einer/m Kooperationspartner*in, *lernen alle* Beteiligten. Zudem trägt der Aspekt des Austauschs (s.o.) zur *Beziehungsstärkung* bei. Systematische *Reflexion kann erlernt werden* und ist in der Literatur als Intervision oder kollegiale Beratung[372] bekannt. In der Regel stimmt ein*e Supervisor*in das Team auf ein Intervisionssetting ein, welches dann selbst angewandt werden kann. Diesbezüglich bestehende Kompetenz eines Teams sollte mit digitalen Mitteln weitergeführt werden.
⇨ Das Einführen kollegialer Beratungsrunden im Lichte der Bearbeitung belastender Aspekte bei der Arbeit hat für das langzeitliche Homeoffice sowie die Kooperation

[372] Franz, Hans Werner & Kopp, Ralf (2003). Die Kollegiale Fallberatung: ein einfaches und effektives Verfahren zur Selbstberatung. Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 26(2003), 3, 285-294. Zugriff 24 Febr 2021: https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/3808
Lippmann, Eric D. (2013). Intervision. Kollegiales Coaching professionell gestalten. 3. überarbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.

mittels Videomeetings vermutlich zusätzlichen Wert: hierdurch können die *Konfliktprävention* sowie die *Psychohygiene* im Team verbessert werden.
⇨ Reflexion und Austausch am Anlass stärken den Gruppenzusammenhalt und stellen soziale Unterstützung bereit. Dies stellt eine wichtige *Gesundheitsressource* dar.
⇨ Der Reflexionsmodus unterstützt Teammitglieder in der Weiterentwicklung ihrer *Kompetenz- sowie Persönlichkeitsentwicklung.*
⇨ Entsprechend wäre zu prüfen, ob die *Personalentwicklung* Kosten für das Einüben mittels externer Supervisor*innen übernimmt oder interne Wege der Implementierung entsprechender Tools zur Unterstützung remote arbeitender Teams entwickelt.

Resümierend bleibt festzuhalten, dass für das **Ziel eines sozial nachhaltigen Handelns** im Arbeitskontext des langzeitlichen Homeoffice mittels digital vermittelter Kommunikation und Kooperation eine systematische Einbeziehung des gruppendynamischen Sinn- und Prozessverstehens wegweisend erscheint. Die Auseinandersetzung mit dem Thema bietet wertvolle Reflexions- und Gestaltungshinweise für die Praxis.

Referenzen

Arendt, Hannah (1960). Vita activa oder Vom tätigen Leben. Stuttgart: Kohlhammer.

Bogner, Dirk Paul (2017). Die Feldtheorie Kurt Lewins. Eine vergessene Metatheorie für die Erziehungswissenschaft. Tübingen: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Borgmann, Lea-Sophie; Rattay, Petra & Lampert, Thomas (2017). Soziale Unterstützung als Ressource für Gesundheit in Deutschland. Journal of Health Monitoring 2017 2(4). Berlin: Robert Koch-Institut, 117-123.

Cohn, Ruth C. (1975). Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Stuttgart: Klett-Cotta.

Dahrendorf, Ralf (1983). Wenn der Arbeitsgesellschaft die Arbeit ausgeht. In Deutsche Gesellschaft für Soziologie, Joachim Matthes (Hrsg.), Krise der Arbeitsgesellschaft? Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982. Frankfurt am Main: Campus, S. 32. Zugriff 9 Febr 2021: https://www.researchgate.net/publication/321764948_Soziale_Unterstutzung_als_Ressource_fur_Gesundheit_in_Deutschland

Doppler, Klaus & Lauterburg, Christoph (1994). Umgang mit Widerstand. In Change Management – Unternehmenswandel gestalten. 3. Auflage. Frankfurt am Main: Campus, 202-213.

Foulkes, Sigmund Heinz & Anthony, Elwyn James (1965). Group Psychotherapy. London: Penguin Books.

Franz, Hans Werner & Kopp, Ralf (2003). Die Kollegiale Fallberatung: ein einfaches und effektives Verfahren zur Selbstberatung. Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 26(2003), 3, 285-294. Zugriff 24 Febr 2021: https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/3808

Lewin, Kurt (1947). Frontiers in group dynamics. Concept, method and reality in social science. Social equilibria and social change. In Human Relations. Bd. 1, Nr. 15-41.

Lewin, Kurt (1948). Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik. Bad Naunheim: Christian Verlag.

Lewin, Kurt (1981). Kurt-Lewin-Werkausgabe, Herausgegeben von Carl-Friedrich Graumann. Band 4 Feldtheorie. Stuttgart: Klett-Cotta, 181-214.

Lippmann, Eric D. (2013). Intervision. Kollegiales Coaching professionell gestalten. 3. überarbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.

Menzies, Isabel (1965). Social systems as defence against anxiety. In Human Relations, 13:95-121. Zugriff 22 Febr 2021: http://moderntimesworkplace.com/archives/ericsess/sessvol1/Lythp439.opd.pdf

Rosa, Hartmut (2016). Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Sandner, Dieter (2013). Die Gruppe und das Unbewusste. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Sennett, Richard (1990). Autorität. Frankfurt am Main: Fischer

Thornton, Christine (2010). Group and team coaching. The essential guide. London: Routledge.

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H. & Jackson, Don D. (1967). Pragmatics of human communication. A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes. New York: W. W. Norton & Company.

Kapitel 10

Gruppendynamik und Führung für eine nachhaltige Kommunikation & Kooperation mittels Videomeetings

Kathleen Hüchting & Dilara Alp

Leitfragen

- Welche Aspekte von Gruppendynamik sind für Führung wichtig zu erkennen?
- Wie kann und warum sollte Führung eine positive Gruppendynamik fördern und wie gelingt dies in digital vermittelter Kooperation?
- Welche Haltung und Kompetenzen sollte eine Führungskraft innehaben, um im in Videomeetings eine positive Gruppendynamik fördern zu können?
- Welche Aspekte der Gruppendynamik verändern sich durch das Videosetting und wie wäre dem ggf. konstruktiv zu begegnen?

1 Gruppendynamik, Videomeetings und Führung – eine theoriegeleitete Reflexion

Dilara Alp

Das Arbeitsleben ist vielfach hierarchisch und kooperativ geordnet. Es bestehen Kommunikations- und Kooperationszusammenhänge, in denen der Leitung in Gruppen eine wichtige Funktion zukommt. Um dies in angemessener Weise tun zu können und auch, um erkunden zu können, welche Besonderheiten bei digital vermittelter Kommunikation zum Tragen kommen können, sind gruppenbezogene Phänomene zunächst theoriegeleitet zu verstehen. Darum soll es in diesem Kapitel gehen.

Es gibt viele Aspekte, die bei der dynamischen und oft wenig reflektierten Seite von Gruppen eine Rolle spielen. Um einen besseren Eindruck über die Gruppendynamik und ihr Bedeutung für die Führung von digital arbeitenden Gruppen zu erhalten, sollte zuallererst geklärt werden, wie eine Gruppe zu definieren ist:

Definition des Begriffs Gruppe

Laut Nijstad & van Knippenberg (2014[373]: 440) existiert eine Gruppe, wenn sich mehr als zwei Individuen als Mitglieder einer Gruppe verstehen; d. h. eine Gruppe besteht aus mindestens drei Personen.

Im weiteren geht es nun darum, welche Besonderheiten es in einer Gruppe gibt, die zubeachten sind, wenn man mit und in Gruppen leitet.

[373] Nijstad, Bernard A. & van Knippenberg, Daan (2014). Gruppendynamik. In Klaus Jonas, Wolfgang Stroebe & Miles Hewstone (Hrsg.), Sozialpsychologie. 6. vollständig überarbeitete Auflage. Berlin Heidelberg: Springer, 441-467.

1.1 Themenzentrierte Interaktion nach Cohn

Ein Zugang, der gut geeignet ist, um über die Arbeit und das Lernen in Gruppen nachzudenken, ist der humanistische und gruppenpsychologische Ansatz der Themenzentrierten Interaktion nach Ruth C. Cohn.

Im Folgenden werden Gedanken aus dem Werk von Cohn & Klein (1993[374]) aufgeführt, die dabei helfen, Aspekte des Geschehens in Gruppen zu reflektieren. Die Gruppendynamikerin Klein (1993: 124) äußert sich in ihrem Beitrag darüber, ab wann eine Gruppe als „Großgruppe“ gesehen werden kann. Dies ist für uns wichtig zu reflektieren, denn in Organisationen haben Menschen es oft mit größeren Arbeitsgruppen zu tun. Auch Teams und Abteilungen bestehen häufig aus vielen Menschen und reichen dann über das Format der Kleingruppe (3-20 Personen) hinaus. Dazu erwähnt die Autorin (ebd.), dass es keine klare Definition darüber gäbe, ab wann eine Gruppe als eine Großgruppe zählen kann. Die Autorin (ebd.) erklärt hierzu, dass die Einschätzung der Gruppengröße sowohl von der **Wahrnehmung** Teilnehmender als auch von persönlichen Interpretationen in der konkreten Situation abhänge. Laut Klein (ebd.) kann die *Vertrautheit* der Mitglieder ihre Wahrnehmung beeinflussen, denn solange eine Person sich innerhalb der Gruppe unwohl oder unvertraut fühlt oder sogar die Gruppe fürchtet, kann es sein, dass eine Gruppe als ziemlich groß erlebt wird. Jedoch kann der Autorin (ebd.) zufolge auch genau das Gegenteil geschehen, denn sobald sich eine Person in einer Gruppe wohl fühlt und das Vertrauen zu den Gruppenmitgliedern wächst, wird dieselbe Gruppe als kleiner und überschaubarer erlebt. Klein (ebd.: 25) merkt dazu an, dass sich das **Gruppengefühl** mit der Zeit immer weiterentwickeln und ändern kann. Das heißt, je besser sich die Mitglieder einer Gruppe kennen, desto kleiner (überschaubarer) nehmen Mitglieder ihre Gruppe wahr – jedenfalls solange sie sich in ihrer Gruppe als zugehörig sowie sicher erleben.

Die Autorin greift mit dem **Vier-Faktoren-Modell** ein Kernstück des Konzepts der Themenzentrierten Interaktion nach Cohn auf, wenn sie über jene Kernprinzipien schreibt, welche in jeder Gruppe Gültigkeit haben. Die Teilnehmenden sollten sich laut Klein (ebd.: 133) in einer **dynamischen Balance**, so wie es für den Prozess der Gruppe stimmig ist, auf sich selbst (Ich), auf die anderen Mitglieder der Gruppe (Wir), das Thema bzw. die Aufgabe der Gruppe (Es) sowie die wechselseitige Beeinflussung von Gruppe und Umwelt (Globe) beziehen. Demzufolge gehört das **„Ich-Wir-Es-Globe-Prinzip“** zu einer jeden Gruppe, sei es unbewusst oder achtsam gestaltet. In einer ideal interagierenden Gruppe sollten nach Klein (ebd.: 25) die Beteiligten eine Beziehung zueinander aufbauen können, indem sie miteinander interaktiv sind und die Erfahrungen innerhalb der Gruppe verinnerlichen.

Thesen

Das „Ich-Wir-Es-Globe Prinzip“ dürfte auch für Mitglieder in virtuell kommunizierenden Teams wichtig sein, da eine Berücksichtigung dieser vier Faktoren <u>menschlichen Bedürfnissen im Miteinander</u> entgegen kommt.

Von Führungskräften sollte ein Bewusstsein der Wichtigkeit einer Berücksichtigung der vier dynamischen Faktoren für lebendiges Gruppengeschehen entwickelt werden. Hier ist auch Personalentwicklung gefordert, entsprechende Einschätzungen vornehmen zu lernen.

[374] Klein, Irene (1993). TZI in Großgruppen. Methodische Grundgedanken. In Ruth C. Cohn & Irene Klein, Großgruppen gestalten mit Themenzentrierter Interaktion. Ein Weg zur lebendigen Balance zwischen Einzelnen, Aufgaben und Gruppen. Mainz: Grünewald, 124-126.

- Fortsetzung -

Eine Führungskraft als Gruppenleitung sollte den Wechsel zwischen Beiträgen Einzelner und dem Austausch untereinander entlang der Arbeitsinhalte systematisch fördern, um eine lebendige, menschlich bereichernde Interaktion zu verwirklichen.

Die Balance dieser vier Faktoren ist komplex. Anzunehmen wäre nach Auffassung der Verfasserinnen, dass für Beschäftigte im Homeoffice ein Ungleichgewicht gruppenbezogener Bedürfnisse entstehen kann, da die Beschäftigten sich nicht in realen Gruppen begegnen.

Gruppenbezogene Bedürfnisse beziehen sich dem Ansatz von Cohn zufolge auf Bedürfnisse nach Beziehung (Wir), Bedürfnisse der Selbstdarstellung und des Erlebens (Ich) sowie Bedürfnisse des Lernens (Es). Die Relevanz dessen, was in der Gruppe geschieht, bemisst sich daneben an den Wirkungen verhandelter Inhalte in der real existierenden Umwelt (Globe).

1.2 Typische Phänomene in Gruppen nach Nijistad & van Knippenberg

Wie auch schon in anderen Kapiteln anklang (Kapitel 4 Identität und Arbeit, Kapitel 7 Rapport, 8 Vertrauen, 9 Gruppe und Selbsterleben), sind Menschen **Gruppenwesen** und in vieler Hinsicht aufeinander angewiesen. Ein weiterer Ansatz, in dem Phänomene innerhalb einer Gruppe dargelegt werden, ist der des Sozialpsychologen Nijistad und des Organisationspsychologen van Knippenberg über Gruppendynamik. Nijstad & van Knippenberg (2014: 441f) äußern sich in ihrem Beitrag dazu, warum Menschen das Bedürfnis haben, sich zu einer Gruppe zusammenzuschließen. Sie (ebd.) erklären, dass die **Gruppenschließung** in vielen Kulturen zu sehen ist und auf den Wunsch einer Orientierung an anderen verweist, denn Menschen richten ihr Verhalten an anderen aus und finden in Gruppen Anschluss, Bestätigung sowie Hinweise, in welcher Art über Dinge gedacht und wie gehandelt werden sollte.

Nijstad & van Knippenberg (ebd.: 456) gehen auf **Gruppennormen** ein, die sich typischerweise in einer Gruppe ausbilden. Gruppennormen sind laut den Autoren (ebd.) Überzeugungssysteme, die den Mitgliedern ein Verhalten zuschreiben, ohne dass es explizite Regeln wären. Es handelt sich hierbei um Erwartungen an die Teilnehmenden und zeigen, welche Einstellungen, Verhaltensweisen und Überzeugungen sie haben sollten, um der Gruppe anzugehören. Normen in einer Gruppe haben nach Nijstad & van Knippenberg (ebd.) eine ordnende Funktion und zwar, indem sie die Interaktionen sowie abweichendes Verhalten zwischen den Gruppenmitgliedern regulieren.

Thesen

In videovermittelter Kommunikation und Kooperation wird eine Leitung vor allem in neu zusammenarbeitenden Gruppen klare Regeln setzen müssen, um zunächst Orientierung und Schutz zu gewähren.

In dem Maße, in dem sich Teilnehmende kennen, können Aspekte der Leitungskontrolle in die Selbststeuerung übergehen, vor allem, wenn eingeführte oder sich entwickelnde Gruppenregeln von den Mitgliedern als sinnstiftend und unterstützend erlebt werden.

Des Weiteren zählt den Autoren (ebd.: 458) zufolge die **Gruppenkohäsion** zu den wichtigen Phänomenen in Gruppen (vgl. Kapitel 6). Das bedeutet laut Nijstad & van Knippenberg (ebd.), dass die Teilnehmenden einen gewissen Zusammenhalt untereinander und mit Bezug zu Leitungspersonen entwickeln und dadurch gern in einer

Gruppe bleiben. Die Autoren (ebd.) gehen davon aus, dass Gruppenzusammenhalt stark motivierende Effekte mit sich bringt, sich in der Gruppe sowie für ihre Ziele zu engagieren und somit zu effektiveren Leistungen der Mitglieder beiträgt.

Ein weiterer Aspekt, welcher laut Nijstad & van Knippenberg (ebd.) zu einer Gruppe gehört, sind **soziale Rollen** innerhalb von Gruppen. In einer Gruppe können die Teilnehmenden, den Autoren (ebd.) zufolge, verschiedene Positionen einnehmen. So ist in einer beruflichen Arbeitsgruppe bspw. die Rolle als Führungskraft meist vorgegeben; sie dienen dazu, Gruppen zu leiten und von Aushandlungsprozessen zu entlasten. Daneben bestehen in Gruppen immer auch informelle Rollen, wie die Autoren (ebd.) ausführen. Wer bspw. neu in einer Gruppe ist, wer stets von allen begrüßte Vorschläge einbringt, wer eher mitschreibt, wer für wichtige Unterlagen sorgt usw., all dies verweist auf informelle Gruppenrollen. Die Gruppenmitglieder können deshalb auch unterschiedlich viel Einfluss aufeinander nehmen (zu Einfluss vgl. Kapitel 11 Macht).

These

Führungskräfte sollten gerade im Lichte von neuen Gruppenmitgliedern sowie für Mitglieder neuer Teams regelmäßige und häufige virtuelle Meetings organisieren, damit sich Teilnehmende kennenlernen und beginnen, sich zueinander zu verorten. Nur indem miteinander gesprochen und kooperiert wird, können sich informelle Rollen im Sozialgefüge der Arbeitsgruppe ausbilden, es entstehen Beziehungen und darüber Kooperation.

Diese Phänomene helfen zu verstehen, was innerhalb von Gruppen wichtig ist und welche Prozesse sich typischer Weise ergeben. Dies ist für Führungskräfte wichtig nachzuvollziehen, denn nur so können sie beginnen, dynamische Reaktionen in ihrem Team angemessen einzuschätzen sowie in sozial nachhaltiger Weise zu beantworten.

1.3 Psychologische Funktionen in einer Gruppe

Welche psychologischen Grundfunktionen finden sich in Gruppen? Kann sich eine Führungskraft auf die entsprechenden Funktionen konstruktiv beziehen, so wird es ihr zielgenauer gelingen, die Mitglieder einer Gruppe ihren Bedürfnissen entsprechend im Sozialgefüge anzusprechen und miteinander ins Benehmen zu setzen. Die psychoanalytische Gruppendynamikerin Thornton (2010[375]: 47) erklärt, dass der Begriff Gruppendynamik eben jene Phänomene beschreiben soll, welche innerhalb von Gruppen ganz typisch sowie häufig unbewusst ablaufen. Mit Thornton (2010) können entsprechende Aspekte erhellt werden; die Autorin (ebd.: 28-41) erläutert fünf **psychisch bedeutsame Gruppenfunktionen**, welche in Gruppen wirksam sind:

- Projektion (projection)
- Übertragung (transference)
- Halten (holding)
- Sichern (containment)
- Austausch (exchange)

Wir gehen im Folgenden auf die letzten drei Funktionen ein, da diese für die Leitung einer Gruppe von besonderem Interesse sind, wie wir zeigen möchten. Auf die Gruppenfunktionen Projektion und Übertragung wird hingegen in Kapitel 9 schon eingegangen, so dass wir diese hier als bekannt voraussetzen können.

[375] Thornton, Christine (2010). Group and team coaching. London: Routledge.

Thornton (ebd.: 28) geht in ihrem Beitrag von Coaches aus, die diese Funktionen ausüben.

These

Wir setzen hier die Begriffe Coach und Führungskraft gleich; erstens, weil es um die gleiche, in der Gruppe haltende und unterstützende Funktionen als Gruppenleitung geht, und zweitens, weil moderne Führung im Sinne des Psychologischen Empowerments ohnehin mehr Coaching als Kontrolle bedeutet (vgl. Kapitel 12 Remote Leadership).

Die Führungskraft muss laut modernen Leitungskonzepten zunehmend eine coachende statt kontrollierende Rolle einnehmen, dies gilt umso mehr im hier relevanten Kontext von Homeoffice und der Kommunikation und Kooperation via Videomeetings.

Vor allem die Gruppenfunktionen des Haltens und des Austauschs sind nach Thornton (ebd.: 29) zwei grundlegend wichtige Aspekte, die für das effektive Lernen und die Risikobereitschaft von Menschen in einer Gruppe eine große Rolle spielen. Deshalb sollten Führungskräfte nach Auffassung der Verfasserin um entsprechende psychische Funktionen von Gruppen wissen und hiermit angemessen umzugehen wissen.

1.3.1 Halten (holding)

Für Menschen in einer Gruppe ist es wichtig, sich sicher zu fühlen. Es stellt sich die Frage, wie eine Führungskraft diese Sicherheit erzeugen kann. In diesem Abschnitt wird daher das psychoanalytische Konzept des **Haltens** als eine Gruppenfunktion mit Thornton (ebd.) näher betrachten.

Die gruppenbezogene Funktion des Haltens führt laut Thornton (ebd.: 28) zu einem Gefühl der **Sicherheit** in einer (Gruppen-)Beziehung, welche das Individuum dazu befähigt, Neuem zu begegnen. Die Autorin (ebd.: 29, 32) erklärt, dass Menschen sich im Falle eines Gehalten-Seins in einer Gruppe sicher fühlen, so dass neue Begegnungen nicht verunsichernd erscheinen und somit auch Risiken eher eingegangen werden können. Nach Thornton (ebd.: 33) ist es wichtig für Coaches bzw. für Führungskräfte, alle Gruppenmitglieder gleichzeitig in diesem Sinne zu halten, also **allparteilich unterstützend** zu wirken. Die haltende Gruppe wäre demnach ein Ort der Sicherheit, wo gerade in Krisenmomenten verlässlich Unterstützung und Rückhalt gewährt wird.

Darum ist es laut der Autorin (ebd.: 34) essenziell, dass Coaches als Gruppenleitung frühzeitig erkennbar wirksam handeln. Dies bedeutet für Thornton (ebd.), dass den Beteiligten bei einer neuen Begegnung mit der Gruppe deutlich werden können muss, dass sie sich in sicheren Händen befinden. Dazu führt die Autorin (ebd.) fort, dass die Aufgaben der Führungskraft sind, die neuen Gruppenmitglieder willkommen zu heißen, ihnen die Aufgaben klar aufzuzeigen sowie sie darüber aufzuklären, was in der Gruppe vorgeht. Nicht zuletzt sei es auch wichtig zu verdeutlichen, dass es in Ordnung ist, auch **Gefühle** zu zeigen und dabei über die eigenen Gefühle aufzuklären (ebd.).

Demnach wird deutlich, dass es sich bei der Gruppenfunktion des Haltens um einen **integrierenden Prozess** handelt, der eine konstruktive Integration des Erlebens sowie von Emotionen beinhaltet: es wird dem Mitglied einer Gruppe möglich, sich angenommen zu fühlen und sich damit auch zu entwickeln (ebd.: 35). Nach Thornton (ebd.) wird durch das Annehmen, d. h. die Verstärkung von Gefühlen in einer Gruppe

ermöglicht, dass die Arbeitssituation begleitende Emotionen leichter an die Oberfläche kommen und bearbeitet werden können.

Thesen

Das Erleben des Gehaltensein (-bleibens) in der Gruppe resp. dem Team auch auf Abstand, wenn alle vom Homeoffice aus arbeiten und man einander nicht (mehr) persönlich begegnet, ist wichtig für das Erleben von Sicherheit, die Gruppenkohärenz sowie Motivation der Teammitglieder.

Ein bestehendes (sich entwickelndes) Vertrauen darin, die Situation des Homeoffice begleitende Gefühle und Impulse im Team thematisieren zu können, bietet der Führungskraft Möglichkeiten, konstruktive, die Resilienz stärkende Lesarten zu unterstützen. Auf der Vertrauensbasis kann Leitung erkennen, wenn einzelne Teammitglieder mit Aspekten wie bspw. der sozialen Isolation und der erwarteten höheren Autonomie Probleme bekommen.

Sobald die Teilnehmenden Gefühle bezogen auf ihre Arbeit besser verstehen, erkennen sie auch leichter die Herkunft ihrer Impulse und dies ermöglicht es Einzelpersonen, bessere Entscheidungen bezüglich ihrer Handlungen zu treffen, folgert auch Thornton (ebd.) entsprechend.

Auf dieser Basis ist zu verstehen, dass Führungskräfte eine große Verantwortung in Bezug auf das Sicherheitsgefühl der Mitglieder ihres Teams tragen. Thornton (ebd.: 36) erklärt hierzu, dass je reifer eine Gruppe wird und je länger ihre Mitglieder zusammenarbeiten, desto mehr wird ein **wechselseitiges Vertrauen** der Mitglieder aufgebaut. Das trägt dazu bei, dass sie sich innerhalb der Gruppe sicher fühlen und bei Problemen auch anvertrauen können. Entsprechend betont die Autorin (ebd.), dass das Sicherheitsgefühl der Teilnehmenden gestärkt wird, wenn Schwierigkeiten und Problembewältigung in der Gruppe zusammen erlebt werden.

1.3.2 Sichern (containment)

Einen weiteren wichtigen Aspekt stellt die psychologische Gruppenfunktion des **Sicherns** dar. Sichern bedeutet hier auch begrenzen, bergen und eindämmen, es stellt einen weiteren Aspekt zum Zusammenhalt in Gruppen dar. Das Containment kann als ergänzende Funktion zum Halten verstanden werden; die zwei Aspekte sind jedoch voneinander zu unterscheiden. So müssen Gruppenmitglieder sicher sein können, dass auch schwierige Seiten des Gruppenlebens begrenzt gehalten und integriert bleiben können, dass die Gruppe die Verschiedenheit ihrer Mitglieder aushält und auch, dass und wie Ängste der Gruppe gemeinsam in Schach gehalten werden[376]. Andererseits sind auch Ergebnisse der Gruppen zu bergen und für das Gruppenwohl verfügbar zu halten – all dies gehört zum Sichern.

Die Funktionen des Haltens und Sicherns in Gruppen wirken zusammen. Für die führende Person in der Gruppe kann es nach Thornton (ebd.: 37) wichtig sein, sich zurückzuhalten und ihre Hilfestellung hinauszuzögern. Eine **Zurückhaltung der Führungskraft** einzusteuern kann eine Anregung dafür darstellen, dass Gruppenmitglieder die Rolle des Haltens ihrerseits mit übernehmen, sie wechselseitig ausführen und so gemeinsam Verantwortung für das Wohlbefinden in und als Gruppe annehmen. Es benötigt laut Thornton (ebd.) eine führende Person, die das Sicherheitsgefühl der Beteiligten hinreichend nährt, so dass dann im Laufe der Zeit die Gruppenmitglieder

[376] Zur Angstabwehrfunktion in sozialen Gruppen vgl. Menzies, Isabel E. P. (1959). A case-study in the functioning of social systems as a defence against anxiety. In Human Relations 1959(13): 95-121. Zugriff 4 Febr 2021: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872676001300201

kompetenter und aktiver im Gruppenprozess werden und somit auch haltende Rollen im Gruppengefüge einnehmen können. Thornton (ebd.) erklärt zu diesem Phänomen, dass die Erfahrung der Teilnehmenden, sich in der Gruppe verlässlich gehalten und gesichert zu finden, die Sicherheit und Zufriedenheit in der Gruppe erhöht sowie das **Akzeptanzgefühl** alle Mitglieder fördert. Das Sichern wäre demnach auch eine Funktion, die Individuen in der Gruppe dazu bringt, entsprechende erlernte Fähigkeiten zu verinnerlichen und diese soziale Kompetenz innerhalb der Gruppe zu verwirklichen.

Thesen

Führungskräfte als Coaches mit einem Verständnis für die sichernden Funktionen in Gruppen leiten ihre Teammitglieder durch ihr Handeln an, soziale Kompetenzen zu entwickeln und diese auch miteinander einzusetzen. In einem Klima monatelangen physical distancing wird es umso wichtiger, die haltenden und sichernden Funktionen in Gruppen zu pflegen und zu erhalten, gerade auch aus dem Homeoffice heraus. Dies kommt den Grundbedürfnissen des Menschen als Gruppenwesen entgegen und stärkt ihre Resilienz. Insofern versteht die Verfasserin haltende und sichernde Gruppen als wichtige Gesundheitsressource in der Pandemie.

Um die haltenden und sichernden psychologischen Funktionen im Sinne der Gruppenmitglieder wirksam werden lassen zu können, muss eine Führungskraft in der Lage sein, ihr Team produktiv und verlässlich halten zu können, so Thornton (ebd.: 39). Dies erlernt eine Führungskraft vor allem, so die Autorin (ebd.), in dem sie selbst die Erfahrung machen kann, in anderen Gruppen gehalten worden zu sein und darin produktiv gearbeitet zu haben. Hier wird deutlich, dass eigene Lernerfahrungen eine zentrale Rolle dafür spielen, inwiefern es der Führung gelingt, im Team Halt und Sicherheit zu vermitteln.

Es sind viele Aspekte, die eine Führungskraft während des Haltens und Sicherns in einer Gruppe beachten muss. Laut Thornton (ebd.) sollte sie sich auf die Aufgaben einer Gruppe konzentrieren, indem sie indirekt in der Gruppe jene Fähigkeiten fördert, die eine Gruppe zu besseren Leistungen befähigt (ebd.). Die Hauptaufgabe einer leitenden Person sollte also nach Thornton (ebd.: 38) sein, der Gruppe zu helfen, ihre Aufgaben voranzutreiben, indem sie sich auf die **Qualität der Interaktionen in der Gruppe** konzentrieren. Dies kann die Führungskraft laut Thornton (ebd.) insbesondere dadurch erzielen, dass sie erkennbar alle Gefühle von Gruppenmitgliedern tolerieren und akzeptieren. Außerdem sollte nach der Autorin (ebd.) die Führungskraft den Mitgliedern durch ihr eigenes Vorbild illustrieren, dass Gefühle durchaus auch im Arbeitskontext ausgesprochen werden sollten, um dann die Gefühlslage zu erforschen – sie sagt etwas aus, das wichtig ist und alle können an der Klärung reifen. Auch eine sehr wichtige Aufgabe der leitenden Person ist es, die Teilnehmenden dabei zu unterstützen, Probleme, neue Informationen und Aktion zu verknüpfen und die Fähigkeit zu erlangen, gemeinsam damit umzugehen, so Thornton (ebd.).

Thesen

Eine Führungskraft sollte ihr Team im gruppenpsychologischen Sinne halten und sichern können, damit ein sozial nachhaltiges Miteinander gelingen kann. Bei Videomeetings kann dies bspw. heißen:

⇨ Das Team muss sich auch im Videomeeting als Gruppe erleben, damit haltende und sichernde Funktionen zum Tragen kommen können. Mit angeschalteter Kamera können Beteiligte einander wahrnehmen und (wenngleich eingeschränkter) verbale sowie nonverbale Informationen miteinander teilen. Führung sollte als Vorbild agieren und auf das Wohlbefinden der Beteiligten achten.

⇨ In der Kommunikation und Kooperation mittels Videomeetings ist es für eine Entfaltung von konstruktiven Wirkungen der Gruppendynamik wichtig, dass die Führungskraft auch auf emotionale Gehalte in Gesprächen eingeht. Nur wenn Menschen sich öffnen und erleben, dass dies positiv aufgenommen und beantwortet wird, können sie von den haltenden und sichernden Aspekten in der Gruppe profitieren. Das heißt, nur über Beziehung entsteht positive Erfahrungsbildung, ein Im-Gleichen-Raum-Sein reicht hingegen nicht.

1.3.3 Austausch (exchange)

Nachdem die psychologischen Gruppenfunktionen des Haltens sowie des Sicherns erläutert sind, geht es nun um die Funktion des **Austauschs** in Gruppen. Ganz augenscheinlich besteht gerade dann, wenn Menschen zusammenkommen, die Chance des Austauschs. Es gibt aber auch Gruppen, die stumm und passiv wirken, also diese Chance nicht zu nutzen wissen. Daraus ergibt sich die Frage: Wie wird Austausch in einer Gruppe gefördert und konstruktiv gelenkt, und welche Rolle kommt dabei der Gruppenleitung bzw. Führungskraft zu?

Austausch bietet nach Thornton (ebd.: 39) die Ermöglichung einer **Begegnung eines Gruppenmitglieds mit Neuem**, Anderem oder bisher Unbekanntem in der eigenen Erfahrung. Durch Unterschiede lernt man in Gruppen der Autorin zufolge (ebd.) Neues und erhält Informationen, die eine **Weiterentwicklung** Einzelner im Kontext der Gruppe befördern. Jedoch kann es für eine Gruppe sowie ihre Mitglieder schwierig sein, eine Form als Sozialgefüge zu finden, in der sich alle hinreichend wohl und sicher fühlen können (ebd.). Thornton (ebd.) erklärt hierzu, dass Unterschiede untereinander mit einem ausreichendem Gefühl von Halt erlebbar sein müssen, damit Gruppenmitglieder lebendig in Austausch treten. Die Autorin (ebd.) beschreibt, dass sich viele Vorteile daraus ergeben, lebendigen Austausch in einer Gruppe zu erleben, denn er erlaubt Vielfalt und damit Möglichkeiten des **produktiven Lernens**.

Laut der Autorin (ebd.) entwickelt sich in einer Gruppe bestenfalls ein gleichberechtigter Austausch zwischen Beteiligten, d. h. es werden wechselseitig Erfahrungen, Informationen und Ideen weitergegeben, wobei unterschiedliche **Perspektiven** zur Reflexion einladen. Austausch kann, so Thornton (ebd.: 40), durchaus auch mittels Feedbacks oder als konstruktive Kritik erfolgen. Dabei sei es allerdings wichtig, dass Gruppenmitglieder ihrem Gegenüber ein Gefühl der Akzeptanz geben, denn erst wertschätzende Akzeptanz macht die Erfahrung der kritischen Rückmeldungen für die Teilnehmenden möglich[377]. Thornton (ebd.) führt dazu aus, dass die Führungskraft hierbei nichts Aktives zu tun braucht, sofern die Gruppe auf einen haltenden Modus eingeschwungen ist. Dann trägt das Sicherheitsgefühl des Haltens die Grup-

[377] Erinnert sei diesbezüglich an das zweite Kommunikations-Axiom nach Watzlawick, wonach die Beziehung der Sachebene stets voraus geht (vgl. Kapitel 1 Begriffsbestimmungen).

pe und Mitglieder tragen dies eigenständig weiter. So kann die Führungskraft sich zurücknehmen und ihrer Gruppe vertrauen, auch schwierige Themen am Halteseil der guten Beziehungen annehmbar zu klären. Sollte der Eindruck bestehen, ein Nachsteuern sei notwendig, so kann sich die Gruppenleitung auch sehr kurz einschalten und danach wieder zurückziehen; in einander vertrauenden Teams reicht das in der Regel.

Es kommt im Gruppenprozess durchaus vor, dass Aha-Momente von Mitgliedern erlebt werden, welche als Momente einer Neuordnung von Informationen gesehen werden können, so Thornton (ebd.). Dies illustriert, dass der gruppenbezogene Austausch als **kontinuierlicher Prozess** aufzufassen ist, so die Autorin (ebd.). In fortlaufender Weise werden in einem Team neue Gedanken aufgenommen, verarbeitet, bewertet usw., bis sie Auswirkungen zeigen. Der Austausch ist nach Thornton (ebd.) auch ein Aspekt im Gruppenprozess, in dem ermöglicht wird, dass die Beteiligten eigene Schwächen zu akzeptieren lernen: Keine*r ist omnipotent, man ist voneinander abhängig, Menschen können verschiedene Dinge gut.

Thornton (ebd.: 41) zufolge spielen im Austausch zwar Worte eine große Rolle, jedoch sind der Autorin (ebd.) zufolge Gruppenatmosphäre und **nonverbale Kommunikationsanteile** genauso wichtig. Es entsteht innerhalb des Lernprozesses einer Gruppe eine emotionale Abstimmung der Gruppenmitglieder (ebd.).

Laut der Autorin (ebd.) hat der Austausch in einer Gruppe mehrere Vorteile gegenüber einem Eins-Zu-Eins Austausch. Insbesondere hebt sie (ebd.) hervor, dass die geteilten Erfahrungen, die ein Team seinen Mitgliedern ermöglicht, gruppendynamisch als **unterstützend und bestärkend** wirksam werden können.

Thesen

Die gruppendynamisch-psychologische Funktion des Austauschs wird im Videomeeting eingeschränkt dadurch, dass beiläufig ausgetauschte Körpersignale sowie Nebengespräche sehr reduziert und Austauschanlässe durch das Homeoffice ebenfalls deutlich verringert gegenüber den Begegnungen in der Betriebsstätte ausfallen.

Es darf vermutet werden, dass auch in einer haltenden, sicheren und im Austausch geübten Gruppe das Potenzial für Missverständnisse ansteigen kann, wenn Menschen einander durchs Homeoffice und durch die digital vermittelte Kommunikation weniger oft und weniger ganzheitlich erleben als bei der Zusammenarbeit in der Betriebsstätte.

Für neu eingerichtete Teams oder die Integration neuer Teammitglieder in eine bestehende Gruppe via Videomeeting stellt sich diese Problematik ggf. noch deutlicher. Hier wäre die Leitung des Teams besonders gefordert, neue Mitglieder aktiv zu integrieren.

Meyerhuber (2021[378]) stellt dazu fest: "Leider gilt die gruppendynamische Regel: mit einem neuen Mitglied beginnt die Gruppe von vorn – sie ist nicht die gleiche und es greift zu kurz bspw. zu erwarten, die neu hinzukommende Person müsse sich lediglich anpassen."

[378] Im Gespräch zum Thema 28 Jan 2021.

1.4 Gruppendynamik aus der Führungsperspektive

Kathleen Hüchting

Bis hierher wurden psychologische Funktionen in Gruppen besprochen. Nun stellt sich die Frage, wie die **Gruppendynamik aus der Führungsperspektive** beeinflusst werden kann. Wie können auch in digitaler Kommunikation und Kooperation gruppendynamische Effekte sinnvoll genutzt und durch Führung gestärkt werden?

Führung bedeutet heute, für motivierte Arbeitsleistung auf Bedürfnisse von Beschäftigten einzugehen, um zur **individuellen Weiterentwicklung** beizutragen (vgl. Kapitel 12 Remote Leadership). Josephine Hofmann forscht am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation und beschäftigt sich mit dem Thema Führungskonzepte und flexible Arbeitsformen[379]. Sie gilt als Expertin für Remote Leadership. Laut Hofmann (2014[380]: 85) soll die moderne Führungskraft eher **coachend und kommunikativ** agieren, um zur Erreichung der Selbstständigkeit von Mitarbeitenden beizutragen. Bei der Führung auf Abstand ist die Nutzung von Kommunikationstechnologien unumgänglich und aus diesem Grund ist das Erlernen einer zielführenden Kommunikation über diese Technologien essenziell, so Hofmann (ebd.: 84).

Ein Artikel scheint dem Zusammenhang von kommunikativen Praktiken und Kommunikationstechnologien insbesondere nachzugehen; die Ökonomen Jaber Abdallah & Siham Jibai veröffentlichen 2019: „Particularities of distance management and team leadership“, entnommen aus Proceedings of the 13th International Management Conference, herausgegeben von der Bukarester Akademie für Wirtschaft. Dies wird im Folgenden die hauptsächliche Quelle der Diskussion darstellen.

Jibai & Abdallah zufolge (2019[381]: 961) gehören zu den Aufgaben einer Führungskraft die Förderungen von Kommunikation und Kooperation sowie die Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls zum Unternehmen, um **soziale sowie professionelle Bindungen** zu und zwischen den Beschäftigten aufzubauen. Die Autoren (ebd.) beschreiben die Gestaltung von Kommunikation, Koordination und Vertrauen als eine große Herausforderung im digitalen Zeitalter. Diese muss im Falle des Homeoffice vor allem über digitale Medien erfolgen. Darum wird zunächst auf Besonderheiten der Nutzung von Kommunikationstechnologien näher eingegangen.

1.4.1 Kommunikationstechnologien

Die Führung auf Abstand wird durch Kommunikationstechnologien unterstützt und kann die **räumliche Distanz zwischen Personen reduzieren**. Jibai & Abdallah (2019: 964) verweisen auf eine Studie des Unternehmens Capgemini Consulting aus dem Jahr 2017, aus welcher die förderlichen und hinderlichen Wirkungen aus der Nutzung von Kommunikationstechnologien hervorgehen. Die förderlichen Aspekte, welche Jibai & Abdallah (ebd.) aufgreifen, sind eine erhöhte **Flexibilität** durch die Orts- und Zeitunabhängigkeit, ein vereinfachter Wissensaustausch und die soziale

---

[379] Vgl. Informationen zu Dr. Josephine Hofmann vgl. Homepage des Fraunhofer-Instituts, Zugriff 16 Febr 2021:https://www.fraunhofer-zukunftsforum.de/de/das-zukunftsforum/speaker-2020/JosephineHofmann.html

[380] Hofmann, Josephine (2014). Führung in der virtuellen Arbeitswelt. In Arnold Picot (Hrsg.), Die Zukunft der Arbeit in der digitalen Welt, München: Münchner Kreis, 80-86. Zugriff 22 Jan 2021: https://www.businessmanagement.iao.fraunhofer.de/content/dam/businessmanagement/de/documents/Projekte/eBook%20Münchner%20Kreis_Die%20Zukunft%20der%20Arbeit%20in%20der%20digitalen%20Welt_Führung%20in%20der%20virtuellen%20Arbeitswelt.pdf

[381] Abdallah, Jaber & Jibai, Siham (2019). Particularities of distance management and team leadership. In Nadia Carmen Ciocoiu, (Hrsg.), Proceedings of the 13th International Management Conference, Romania: Bucharest University of Economic Studies, 961-970. Zugriff 29 Jan 2021: https://econpapers.repec.org/article/rommancon/v_3a13_3ay_3a2019_3ai_3a1_3ap_3a961-970.htm

Zusammenarbeit sowie das Netzwerken innerhalb und außerhalb von Unternehmen. Mithilfe von Kommunikationstechnologien werden ihnen zufolge (ebd.) Gruppenarbeiten und Gruppenaustausch im virtuellen Kontext erleichtert.

Von Jibai & Abdallah (ebd.: 965) vorgestellte hinderliche Aspekte sind bspw. ein Verlust von unmittelbar zwischenmenschlichen Beziehungen sowie eine Entmenschlichung der Organisation. Damit meinen sie die Objektivierung von Teammitgliedern durch den Rückgang des sozialen Kontaktes. Im schlimmsten Falle könne daraus resultieren, dass Mitarbeitende nur noch als virtuelle Personen und nicht mehr als Menschen wahrgenommen werden und demnach auch so behandelt werden (ebd.). Bpsw. werden einem Teammitglied Aufgaben zugewiesen, ohne die Menge der schon bestehenden Anforderungen für diese Person zu erkennen. Die Autoren (ebd.) sprechen außerdem von einer **Bedrohung der Privatsphäre** von Mitarbeitenden sowie einer **Verringerung des Zusammenhalts** im Unternehmen. Außerdem erschwere mangelnde Echtzeitkommunikation den Prozess der **Reflexion** sowie Analyse von Informationen, da oft eine Zeitspanne dafür fehle, so die Autoren (ebd.). Ergänzend benennen Jibai & Abdallah (ebd.) Befunde aus der Capgimini-Studie 2017, wonach aufgrund von Multitasking mittels der digitalen Medien die **Konzentration reduziert** und das perspektivische Denken beeinträchtigt werde. Jibai & Abdallah (ebd.) zufolge erzeugen Kommunikationstechnologien einerseits eine **erhöhte Erreichbarkeit** von Beschäftigten sowie andererseits einen Verlust von wechselseitigem menschlichem Zuhören. Dies trage zur faktischen **Abnahme an sozialen Kontakten** bei und könne unintendiert zur sozialen Isolation Einzelner beitragen (ebd.).

Jibai & Abdallah zählen demnach eine Reihe von Aspekte auf, die von Führungskräften zum Führen auf Abstand mittels Kommunikationstechnologien kritisch zu reflektieren und in ihr Handeln einzubeziehen sind.

Thesen & Denkanstöße

Passende Kommunikationstechnologien sind wichtig für den Austausch auf Abstand, wobei das Videomeeting noch am ehesten der Präsenzbegegnung nahe kommt. Diese ist durch weitere, zum Team passende Medien zu ergänzen (Telefon, Email).

Im Videomeeting ist es möglich, dass Führung und Teammitglieder von Angesicht zu Angesicht kommunizieren, ohne am gleichen Ort zu sein. Voraussetzung ist allerdings, dass der Einsatz einer Kamera zu den Verabredungen im Team gehört.

Teammitglieder sind hinreichend für die Nutzung der im Team eingesetzten Kommunikationstechnologien zu qualifizieren; um digitale Disparitäten zu reduzieren.

Um genannte hinderliche Aspekte zu kompensieren, sollten im Team zeitliche Grenzen der Erreichbarkeit abgesprochen werden, um die Privatsphäre zu schützen sowie einer Entgrenzung der Arbeit vorzubeugen.

Für eine gute Konzentration ist die Arbeit mit digitalen Medien durch andere Formen der Arbeit zu unterbrechen; d. h. keine Arbeitstage mit einem digitalen Marathon!

In der BRD besteht eine Fürsorgepflicht, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu sichern. Homeoffice darf nicht in soziale Isolation münden. Führung muss sich der gesunderhaltenden Effekte sozialer Kontakte und Unterstützung bewusst sein.

Um einer Abnahme zwischenmenschlicher Kontakte im Homeoffice entgegen zu wirken, sollten regelmäßig Gespräche im Team stattfinden, die neben Arbeitsinhalten auch die Gruppenmitglieder bewegende Themen, das Wohlbefinden sowie weitere, der Beziehungspflege zuträgliche Themen umfasst. Hierfür sollte Führung verlässliche Zeiten in der Woche festlegen und ein vertrauensvolles Klima pflegen.

1.4.2 Förderung einer konstruktiven Gruppendynamik

Die psychologischen Funktionen, die einer Gruppe innewohnen, stellen den Boden dar, auf dem Beziehungen im Arbeitsteam sowie zwischen Führungskraft und Beschäftigten wachsen können. Dies ist relevant für die Anfänge jeder Gruppenbildung, allerdings müssen für eine funktionsfähige und leistungsstarke Gruppe noch weitere Aspekte beachtet werden. Jibai & Abdallah (ebd.: 966) zufolge gibt es sieben Elemente, die zu einer positiven Gruppendynamik beitragen, welche nun dargelegt werden.

Den Teammitgliedern sowie ihren Aufgaben soll eine **Bedeutung** in Bezug zum Unternehmen beigemessen werden, damit die Bindung zum Unternehmen erhalten bleibt. Dies erfolgt, nach Aussage von Jibai & Abdallah (ebd.), im Rahmen einer regelmäßigen Kommunikation mit den Beschäftigten. Nach Ansicht der Verfasserin ist die Anerkennung von erbrachten Leistungen ebenfalls wichtig, damit Mitarbeiter*innen die Bedeutung ihrer Arbeit erkennen.

These

In Videomeetings ist die Bedeutung der jeweiligen Aufgaben für die Organisation ebenso zu vermitteln wie eine Anerkennung erbrachter Leistungen. Die kann durch die Führungskraft im Gespräch erfolgen, indem die Wichtigkeit anstehender Aufgaben sowie zu erreichende Ziele transparent kommuniziert werden.

Auch das **Zuhören** ist den Autoren zufolge (ebd.) ein wesentlicher Bestandteil von Führung, da die Beteiligten dadurch das Gefühl erhalten, Gehör zu finden und infolge bei Bedarf auch Unterstützung bekommen können. Auf Basis einer gefestigten und regelhaften Kommunikation wird es laut Jibai & Abdallah (ebd.) einfacher, bei Problemen um Hilfestellung zu bitten. Für die Umsetzung kann die Führungskraft, unserer Ansicht nach, durch Nicken und zustimmende Worte das Gefühl vermitteln, dass sie zuhört. Es sollten verlässliche Zeiten für den digitalen Austausch eingerichtet werden, wobei gutes Zuhören von den Autoren (ebd.) angeraten wird. Zuhören wäre allerdings mehr; es leitet sich für Führung nach Verständnis der Verfasserin ggf. ein Handlungsbedarf daraus ab: verlässliches Angehen benannter Probleme erzeugt Vertrauen, während Zuhören bei Nichtstun das Vertrauen auf Dauer beschädigen dürfte.

These

In der digital vermittelten Kommunikation wird dem Zuhören eine hohe Bedeutung zugesprochen. Die Führungskraft sollte in der Lage sein, die verbalen und nonverbalen Nachrichten von Mitarbeitenden zu entschlüsseln. Dies ist mit aufmerksamem Zuhören verbunden, da in Videomeetings bspw. körperliche Unversehrtheiten nicht ersichtlich sind.

Im Problemfall muss dem Zuhören auch Handeln seitens der Führungskraft folgen; sonst wird das Vertrauen untergraben.

Laut Jibai & Abdallah (ebd.) ist die Einhaltung und Aufstellung von **Regeln** innerhalb eines digital kommunizierenden Teams erforderlich. Dies hilft dabei, gemeinsame Werte und damit einen Bezug zum Unternehmen und zum Team herzustellen sowie regelkonformes Verhalten von den Teammitgliedern erwarten zu können. Die Verfasserin sieht hier eine wichtige Vorbildfunktion der Führungskraft, die das Verhalten von Mitarbeitenden erheblich beeinflussen kann. Aber auch die Gruppenmitglieder tragen zu im Team gelebten und damit die Gruppe verbindenden Werten und Normen maßgeblich bei.

These

In der Kommunikation mittels Videomeetings sind Regeln von großer Bedeutung, um die Zusammenarbeit zu erleichtern und auch, um bspw. vor Überarbeitung zu schützt (Netiquette, Erreichbarkeitsregelungen).

Außerdem unterstützen gemeinsame Regeln sowie geteilte Werte Zusammenhalt und Gruppenkohäsion unter den Teammitgliedern.

Kontinuierliches Lernen ist Jibai & Abdallah (ebd.) zufolge eine Voraussetzung für autonomes Arbeiten und für die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden auch auf Abstand. Die Autoren (ebd.) befürworten Angebote von Schulungen zur Unterstützung und Weiterentwicklung von Mitarbeitenden. Die haltende Funktion in Gruppen (vgl. 1.3.1) ist hier auch für eine konstruktive Befassung mit Neuem erforderlich, damit sich die Teilnehmenden gut entwickeln können.

These

Die Führungskraft kann für ihre Beschäftigten Online-Schulungen ermöglichen, die für sie geeignete Themen behandeln; für Einzelne oder auch als Team.

Der Umgang mit gemeinsam genutzten Kommunikationstechnologien sollte ebenfalls gelehrt werden, um die Mitarbeitenden auf den gleichen Stand zu bringen.

Die Zugehörigkeit zum Unternehmen und zum Team kann, Jibai & Abdallah (ebd.: 967) zufolge, zusätzlich durch gemeinsam entwickelte **Symbole** gestärkt werden. Hier können Namensgebungen, Logos, ein bestimmter Arbeitsstil oder ein Dresscode Möglichkeiten für gemeinsame Symbole darstellen.

Ein lebendiges **Netzwerk** zwischen allen Teammitgliedern inklusive der Führungskraft bietet, Jibai & Abdallah (ebd.) zufolge, einen tragfähigen Boden für das Funktionieren eines Teams auch auf Distanz. Die Autoren (ebd.) schlagen vor, dass der/die Leiter*in zu den Teammitgliedern sowie auch diese untereinander ein Zusammengehörigkeitsgefühl pflegen sollten, indem gemeinsam Momente kreiert werden, die auch den Zusammenhalt zum Unternehmen stärken, wie z. B. in Meetings mit Bezug zu aktuellen Entwicklungen in der Betriebsstätte.

These

In Videomeetings können durch die Kommunikation zwischen Teammitgliedern und auch der Führungskraft soziale Bindungen entstehen und gestärkt werden.

Auch die Nutzung von Chatrooms oder einem Intranet kann den Austausch zwischen den Mitgliedern anregen und fördert den Zusammenhalt.

Teammitglieder arbeiten in wechselnden Konstellationen gemeinsam an Aufgaben und haben die kommunikationstechnologischen Möglichkeiten, dies störungsfrei zu tun (Meetingsoftware, Meetingraum im Intranet).

Nach Jibai & Abdallah (ebd.) ist die **Nähe** ebenfalls ein Element, welches sich positiv auf eine konstruktive Gruppendynamik auswirkt. Allerdings ist dies bei ausschließlich virtuellen Begegnungen schwieriger als bei physischen Begegnungen. Nach Ansicht der Verfasserin kann auch digital vermittelt in der Kommunikation eine emotionale Nähe entstehen, bspw. durch gemeinsame Erfolgserlebnisse und indem informelle Gespräche geführt werden. Das Interesse aneinander sowie an aktuellen Erlebnissen der Teammitglieder ist geeignet, soziale Nähe erfahrbar zu machen. Nach Mög-

lichkeit sollte die Körpersprache dies soziale Miteinander authentischer erlebbar machen dadurch, dass man einander im Videobild sieht.

These

Das Erzeugen von Nähe ist in virtueller Kommunikation sehr schwierig. Der informelle Austausch unter den Teammitgliedern und der Führungskraft ist hierbei von besonderer Bedeutung. Die Führungskraft kann ein Meeting bspw. mit einer Frage starten, die auf Erlebnisse außerhalb der Arbeit abzielt, um die informelle Kommunikation mit sowie zwischen den Mitgliedern zu fördern.

Positive Erfahrungen miteinander sind wichtig für die Zusammenarbeit und werden durch regelmäßige und transparente Kommunikation zwischen den Beschäftigten und der Führungskraft gefördert, so Jibai & Abdallah (ebd.). **Vertrauen** stellt ihnen zufolge einen bedeutenden Aspekt in der Zusammenarbeit von Teams dar (vgl. Kapitel 8 Vertrauen). Jibai & Abdallah (ebd.) schreiben, dass Unterstützung und Rücksichtnahme vertrauensschaffend wirken und aus diesem Grund sowohl die Führungskraft als auch die Teammitglieder eine entsprechende Haltung pflegen sollten.

Thesen

Sowohl Führungskräfte als auch Teammitglieder sind für eine konstruktive, haltende und unterstützende Gruppendynamik verantwortlich und tragen ihren Teil dazu bei.

Die dargelegten Elemente nach Jibai & Abdallah sind für ein sozial nachhaltiges Handeln bzw. die Pflege des Sozialgefüges von allen Beteiligten in Videomeetings zu beachten: Bedeutungszuweisung, Zuhören, Regeln und Werte, kontinuierliches Lernen, gemeinsame Symbole, Kooperation in Netzwerken, soziale Nähe sowie geteilte positive Erfahrungen und Vertrauen.

Die Förderung einer konstruktiv tragfähigen Gruppendynamik stellt in der Kommunikation und Kooperation mittels Videomeetings einen Mehraufwand im Vergleich zur face-to-face Kommunikationen dar. Besonders erschwerend wirken die fehlende unmittelbar-menschliche Nähe sowie bilaterale Kommunikation. Deswegen ist es von Seiten der Gruppenleitung wichtig, in Form von informellen Gesprächen die fehlenden Aspekte möglichst zu kompensieren – hierfür sind Zeiten einzuräumen.

1.4.3 Haltung, Fähigkeiten und Mindset einer Führungskraft für digital basierte Kommunikation und Kooperation im Team

Bei der Führung auf Abstand sollte eine konstruktive Gruppendynamik gefördert werden und die Führungskraft kann hierzu ihren Beitrag leisten. Die **Haltung und Bereitschaft** der leitenden Person ist den Autoren Jibai & Abdallah (2019: 967) zufolge entscheidend für die Einstellung der Teammitglieder und hat direkte Auswirkungen auf die Gruppendynamik. Demnach hat die Führungskraft eine zentrale Wirkung für die Dynamik der Gruppe und sollte das Möglichste tun, um diese in eine positive Richtung zu lenken.

These

Für Führungskräfte sind eine humanistische Haltung sowie gruppendynamisches Wissen hilfreich, um Teams auch auf Abstand konstruktive zu leiten.

Jibai & Abdallah (ebd.) nennen **wöchentliche virtuelle Treffen**, um tragfähige Teambeziehungen untereinander aufzubauen, so dass formelle sowie informelle An-

liegen vertrauensvoll besprochen werden können. Diese Meetings sind verbindlich vorzuhalten, auch wenn im Alltagsgeschäft viel zu tun ist – gut investierte Zeit.

These

Hier ist im Lichte des Arbeitens aus dem Homeoffice, verglichen mit dem Arbeiten in der Betriebsstätte, mehr Zeit einzuplanen, da die sonst üblichen informellen Gespräche nahezu zum Erliegen kommen ihre verbindenden Wirkungen und sublimiert werden müssen.

Eine weitere Möglichkeit bieten gemeinsam **physische Interaktionen** im virtuellen Kontext, so die Autoren (ebd.). Nach Auffassung der Verfasserin kann die Umsetzung bspw. mit einer Bewegungspause erfolgen, bei der alle Teammitglieder zu einer die Bildschirmarbeit ausgleichenden Gymnastik angeleitet werden. Auch ein gemeinsames virtuelles Mittagessen wäre denkbar.

These

Bewegte Pausen oder gemeinsame Mittagessen im virtuellen Raum tragen zu sozialem Miteinander und mehr Gruppenkohäsion bei.

Nach Jibai & Abdallah (ebd.) ist ein wichtiger Aspekt in der flexibilisierten Arbeitswelt das Vermögen einer **schnellen Konfliktbewältigung** im Team, um entsprechende Spannungen möglichst rasch konstruktiv zu bewältigen. Die physische Distanz im Homeoffice kann zwischen einzelnen Teammitgliedern zu einer Verschärfung von Konflikten führen, da keine klärenden Auseinandersetzungen sowie Anlässe der Versöhnung zustande kommen. Andererseits können Konflikte erkalten, da sich die Konfliktparteien nicht persönlich begegnen. Die Führungskraft sollte im Team bestehende Konflikte erkennen und einschätzen können. Konfliktscheues Handeln als Leitung wäre demnach nicht hilfreich. Deshalb ist es erforderlich, dass eine Führungsperson sowohl verbale als auch nonverbale Nachrichten der Mitarbeitenden entschlüsseln kann, erklären die Autoren (ebd.).

These

Konflikte gehören zum zwischenmenschlichen Alltag. Sehen Menschen einander selten, so können sie auf entsprechenden Spannungen sitzen bleiben, was viel Energie binden kann. Eine Führungsperson, die Konflikte zu klären hilft, kann dazu beitragen, entsprechende Energien frei zu setzen. Zudem geht eine Gruppe aus positiven Konfliktausgängen (Win-Win-Ergebnisse) gestärkt hervor.

Jibai & Abdallah (ebd.: 967f) zufolge trägt **Transparenz** ebenfalls zu einer positiven Gruppendynamik bei. Diese könne eine Führungskraft durch offene Kommunikation sowie einen erleichterten Zugang zu allen benötigten Daten für die Beschäftigten schaffen (ebd.). Die Führungskraft sollte, so die Autoren (ebd.: 967), die Arbeit der Mitarbeitenden anerkennen und alle Teammitglieder inkludieren, indem die Aufgabenverteilung transparent ist und **kollektive Ziele** gesetzt und erreicht werden. Darüber hinaus sollte die Führungskraft die Stärken von Beschäftigten hervorheben und eine bindende Kultur im Unternehmen schaffen, damit das Zugehörigkeitsgefühl gestärkt wird (ebd.). Eine faire Behandlung von Mitarbeitenden wird, laut Jibai & Abdallah (ebd.), für die Wahrnehmung und das Gefühl von **Gleichberechtigung** untereinander gebraucht.

These

Das richtige Maß an Informationen (zu wenig wirkt behindert; zu viel jedoch auch) einzuschätzen ist Aufgabe von Führung; sie entlastet Einzelne von der Sichtung und Bewertung aller verfügbaren Informationen. In diesem Lichte wäre Transparenz nicht durch ein Mehr im Zugang zu Informationen zu erreichen (vgl. Meyerhuber 2001[382]), sondern durch stimmige Selektion als unterstützende Führungskraft.

Anerkennung in der Arbeit ist auch im Homeoffice wichtig. Da die Identität des Menschen in der Arbeit u. a. durch soziale Anteilhabe bestätigt wird (vgl. Kapitel 1 Identität und Arbeit) und Identitätskrisen nicht selten Anerkennungskrisen sind (vgl. Krömmelbein 2000[383]), wäre gerade bei Homeoffice auf motivierendes Feedback durch Führung zu achten.

Fragen der Fairness und Gerechtigkeit werden von Untergebenen häufig hoch sensibel registriert (vgl. Kapitel 11 Macht). Insofern ist Gleichberechtigung ein spannungsreiches Konstrukt: sie bedeutet nicht zwangsläufig, alle gleich zu behandeln, sondern auch, jeden in seinen Bedürfnissen ernst zu nehmen und ausgleichende Lösungen, die die Teammitglieder angemessen zu balancieren erlauben.

Führungskräfte sollten als **Vorbild** handeln und deutlich machen, welcher Umgang in der Organisation sowie in ihrem Team erwartet wird. Jibai & Abdallah (ebd. 967f) schreiben, dass eine Führungsperson die Zeiten ihrer Verfügbarkeit bestimmen und kommunizieren sollte, damit für die Kooperation eine verlässliche Erreichbarkeit auch in der Hierarchie nach oben verabredet ist. Damit werden verlässliche Dialogräume sowie Zeiten zum konzentrierten Arbeiten für alle Beteiligten greifbarer.

Thesen

Für die Arbeit im Homeoffice wäre mit dem Team über definierte Zeiten für die Arbeit sowie auch für Pausen und das Arbeitsende als Teil der Teamkultur zu sprechen: entlasten entsprechende Absprachen sie eher, oder behindern sie notwendige individuelle Zeitautonomie (bspw. in Hinblick auf stimmiges Work-Life-Blending)? Hier wären zur jeweiligen Situation passende Regelungen gemeinsam zu überlegen.

Entsprechende Reflexionen und ein geteiltes Selbstverständnis allein könnten den Tendenzen zu Entgrenzung, unbezahlter Mehrarbeit sowie Arbeitssucht entgegenwirken und zu einer gemeinsamen Arbeitskultur beitragen, die unterstützt, dass die Beteiligten auch im Homeoffice gesund erhaltend arbeiten. Hierin hat Führung Vorbildcharakter, welche Arbeitskultur im Team gelebt wird.

Laut Jibai & Abdallah (ebd.: 968) **strukturieren und organisieren** Kommunikationstechnologien die Unternehmenskultur sowie Teamfunktionen in neuer Weise. Die Nutzung dieser Technologien kann bei physischer Distanz zwischen den Teammitgliedern die soziale Distanz verringern und Nachrichten können in Echtzeit versendet werden. Weiter schlagen Jibai & Abdallah (ebd.) vor, generell bei elektronisch versandten Nachrichten einer Kultur zu etablieren, wonach Antworten auch deutlich zeitverzögert in Ordnung sind. Der Vorteil, den die Autoren (ebd.) darin sehen, besteht darin, bei bestimmten Themen, statt spontaner Reaktion, zunächst eine emotionale Distanz zu ermöglichen oder auch ein Nachdenken, wenn es um strategische Entscheidungen geht.

---

[382] Meyerhuber, Sylke (2001). Transparenz in Arbeitsorganisationen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

[383] Krömmelbein, Silvia (2000). Identitätskrisen als Anerkennungskrisen. In Ursula Holtgrewe & Stephan Voswinkel (Hrsg.), Anerkennung und Arbeit. Konstanz: UVK Verlag.

These

Eine großzügige, der Social Media Enkulturation entgegenwirkende Policy bezüglich des Umgangs mit Antwortzeiten in der arbeitsbezogenen digitalen Kommunikation könnte für alle Seiten eine Entlastung darstellen.

In emotional anspruchsvollen oder belastenden Situationen ist es wichtig, die Möglichkeit zu haben, eine Reaktion zu überschlafen. Ähnliches gilt für Entscheidungen von strategischem Ausmaß. Hier sollte man sich vom raschen Knopfdruck im virtuellen Raum nicht verführen lassen, wichtige Zeiten des Überdenkens auszulassen.

Gemäß Jibai & Abdallah (ebd.) können digitale Technologien zu größeren Handlungsspielräumen führen und auch zu einer Leistungssteigerung des Teams. Einer der wichtigsten Aspekte in der Führung ist hierbei **Vertrauen** (vgl. Kapitel 8 Vertrauen). Vertrauen wird, den Autoren zufolge (ebd.), durch Transparenz, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und informellen Austausch sowie die Begründung von eigenen Handlungen und Entscheidungen aufgebaut. Demnach sollten sowohl die Mitarbeitenden als auch die Führungskraft vertrauensvoll miteinander umgehen.

These

Führung kann und sollte an einem vertrauensvollen Miteinander arbeiten. Allerdings kann Vertrauen nicht verordnet werden; es wird geschenkt oder auch vorenthalten. Nicht jede*r kann gleichermaßen vertrauen, hier spielen auch biographisch gewonnene Erfahrungen eine Rolle, die nicht beliebig aufhebbar sind (vgl. Kapitel 4 Identität und Arbeit).

Jibai & Abdallah (ebd.) zufolge sollte eine Führungskraft **Verständnis** und Interesse für zurückliegendes Verhalten von Beschäftigten aufbringen und auf dieser Basis in etwa einschätzen können, welches Verhalten in Bezug auf arbeitsbezogene Belange künftig erwartbar wäre. Mit einem solchen Verständnis kann die Führungskraft möglicherweise eine Veränderung im Verhalten von Mitarbeiter*innen herbeiführen, im Sinne der Persönlichkeitsentwicklung. Alle Teammitglieder sowie die leitende Person sollten annähernd gleiche Ziele und Gefühle teilen, um eine Zusammenarbeit angenehm zu gestalten, so Jibai & Abdallah (ebd.).

1.4.4 Folgerungen für die Förderung einer positiven Gruppendynamik aus Führungsperspektive

Wie deutlich wird, sollte eine Führungskraft mit Beschäftigten im Homeoffice und beim Führen auf Abstand auf viele Signale der Teammitglieder achten und bemüht sein, ein angenehmes und achtsames virtuelles Arbeitsumfeld zu schaffen. Gruppendynamisch verstanden nimmt die Führungskraft dabei **haltende, sichernde sowie Austausch anregende Funktionen** ein. Hierdurch wird es möglich, das Zugehörigkeitsgefühl zur Gruppe sowie zur Kultur des Unternehmens zu stärken.

Die remote Führungskraft hat eine **Vorbild- sowie Coachingfunktion**, die sich auch in Videomeetings vermitteln und im Handeln widerspiegelt. Dies wird sensibel wahrgenommen und kann Mitarbeitende in ihren Verhaltensmustern beeinflussen sowie entwickeln.

Wichtig ist die **Entwicklung Beschäftigter**, weil im Homeoffice ein erhöhtes Maß an autonomem Arbeiten erforderlich wird. Hier hat Führung eine Coaching-Funktion.

Von Seiten der Führungskraft können **Achtsamkeit** im Umgang mit Teammitgliedern sowie die aktive Förderung einer positiven Gruppendynamik auch via Videomeetings im Homeoffice-Team erwartet werden.

1.5 Fazit für die Relevanz und Umsetzung des gruppendynamischen Verständnisses im Arbeitskontext

Dilara Alp & Kathleen Hüchting

Die **Gruppendynamik** kann und sollte, wie in der Zusammenschau aufgeführt, vielschichtig **von der Führungskraft beeinflusst** werden. Um möglichen negativen Aspekten vorzubeugen, muss die Führungskraft gerade bei Führung auf Abstand in der Lage sein, Gruppendynamik zu verstehen und aktiv konstruktiv zu gestalten.

Dazu braucht es entsprechendes **Wissen** und auch **Training**. Hierbei wären einschlägige Weiterbildungen zu empfehlen. Die Umsetzung einer positiven Einwirkung auf die Gruppendynamik eines Teams in dem Sinne, dass die Gruppe ihre psychologisch positiven Funktionen im Sinne des Haltens, des Sicherns und des Austausches optimal für die Menschen und das gemeinsame Ziel entfalten kann, darf aus Führungsperspektive als sinnvoll gelten.

Im Lichte digital vermittelter Kommunikation und Kooperation kommt diesem Aspekt, da er sich bei räumlicher Distanz nicht mehr durch das Teamgefüge von selbst herstellt und im angeordneten, langfristigen Homeoffice eine höhere psychische Grundbelastung vorliegt, eine **besondere Achtsamkeit** seitens der Verantwortlichen zu. Das Sozialgefüge bedarf auf Abstand der bewussten Fürsorge und Gestaltung.

- Führungskräfte sollten die psychologischen Gruppenfunktionen (vgl. Thornton 2010) beachten, um ihre Teammitglieder erfolgreich zu halten, zu sichern und mittels Austausch zu stabilisieren.
- Eine leitende Person sollte den Umgang mit Kommunikationstechnologien beherrschen, da sonst die Kommunikation und Kooperation mit den Mitarbeitenden zusätzlich belastet wird. Wo keine Schulungen angeboten werden, sollten Führungskräfte Eigeninitiative ergreifen und sich Informationen über den professionellen Umgang mit Kommunikationstechnologien beschaffen.
- Aufgrund der räumlichen Distanz im Arbeiten über Homeoffice wird in einem digitalen Raum kooperiert und kommuniziert, was den zwischenmenschlichen Zugang zueinander im Team beeinträchtigt. Kompensatorisch wurden mindestens wöchentliche, virtuelle Teamsitzungen mit hinreichendem Zeitkontingent auch für zwischenmenschliche Beziehungspflege und aufmerksamem Zuhören seitens der Führungskraft vorgeschlagen.
- Die Führungskraft sollte in den regelmäßigen virtuellen Meetings darauf achten, dass alle Teammitglieder teilnehmen, um die Bindungen innerhalb der Gruppe aufrecht zu erhalten und zu stärken.
- Führung sollte darauf achten, die Privatsphäre von Mitarbeitenden zu respektieren und keine ständige Erreichbarkeit von diesen zu erwarten. Sie selbst hat diesbezüglich eine Vorbildfunktion.
- Teammitglieder müssen die Bedeutung ihrer Aufgaben erkennen und Anerkennung für ihre Arbeitsleistung von anderen Beteiligten sowie der Führungskraft erfahren. Dies trägt zur Motivation der Mitarbeitenden bei, fördert die Bindung zum Team und stärkt die Gruppenkohäsion.
- Im Arbeitskontext ist das wechselseitige Zuhören essenziell, um eine konstruktive, lebendigen und wachstumsfördernde Gruppendynamik im Team zu unterstützen. Auch im Sinne der psychologischen Gruppenfunktion des Haltens hat das einander gut Zuhören einen besonderen Wert, denn sich wirklich verstanden zu fühlen, kann auch mittels Videomeeting dazu führen, dass sich Teammitglieder emotional zufrieden fühlen können.

- Mithilfe der Pflege sozialer Bindungen zwischen Teammitgliedern sowie zur Führungskraft wird die emotionale Ebene angesprochen und damit soziale Nähe entwickelt. Emotionale Nähe fördert das Vertrauen und wirkt sich positiv auf die Gruppendynamik aus.

---

2 Didaktische Umsetzung des Themas Gruppendynamik und Führung für nachhaltige Kommunikation & Kooperation mittels Videomeetings in einem Workshop

Dilara Alp & Kathleen Hüchting

In diesem Teil wird die didaktische Umsetzung des Themas „Gruppendynamik und Führung für nachhaltige Kommunikation & Kooperation mittels Videomeetings“ als Teil in einem Workshop beschrieben. Zielführend für die Konzeption ist vor allem, den Teilnehmenden einen tieferen Einblick in die Gruppendynamik mit Folgerungen für die Führungsperspektive und in Hinblick auf digital vermittelte Kommunikation und Kooperation am Beispiel Videomeetings anzubieten. Teilnehmende sollen ein Verständnis dafür entwickeln, wie sie selbst sich künftig sozial nachhaltig verhalten können, wenn sie selbst in einer Gruppe im Arbeitskontext digital vermittelter Kommunikation und Kooperation interagieren müssen.

Da auch Studierende für ihre akademische Ausbildung viel von zu Hause aus arbeiten müssen, ist das Thema insofern auch für sie selbst von Interesse, da sie sich in Seminaren bewegen, welche wiederum als Gruppen (auf Zeit) verstanden werden können. Außerdem werden des Öfteren Arbeitsgruppen gebildet, um eine bestimmte Leistung zu erbringen, wobei die Auseinandersetzung mit der Gruppendynamik sowie das Führen in Gruppen dazu einlädt, entsprechende Prozesse besser zu verstehen und auch das eigene Verhalten darin bewusster wahrzunehmen und zu gestalten.

2.1 Workshopkonzept Ablauf

So sieht die Planung dieses Workshopteils im Überblick aus:

18.00h	**Gruppendynamik Grundlagen** Brainstorming „Was gehört zu Gruppe“? Sammlung & ergänzen
18.05h	**Psychologische Gruppenfunktionen in Gruppen** Thornton: Psychologische Gruppenfunktionen des Holding, Exchange, Containment
18.10h	**Gruppendynamik und Führung in Online-Kommunikation** 1. Führung heute 2. Kommunikationstechnologien
18.12h	**AG-Phase zur Förderung einer positiven Gruppendynamik Online** - Elemente für positiven Gruppendynamik bei virtueller Führung - Einführung der AG-Phase, Material, Aufgabe - Einteilung in 6 AGs
18.25h 18.45h	**Plenum: Präsentation aus 6 AGs** Förderung einer positiven Gruppendynamik 1. Bedeutung 2. Zuhören 3. Regeln 4. Kontinuierliches Lernen 5. Netzwerken 6. Nähe Übergreifender Austausch zu den Ergebnissen und Einsichten
19.05h	**Wie kann die Führungskraft eine positive Gruppendynamik fördern?** Möglichkeiten, die eine Führungskraft nutzen kann, um die Gruppendynamik zu fördern
19.15h	**Fähigkeiten, Haltung, Mindset einer Führungskraft** Was braucht eine Führungskraft, um die Förderung einer positiven Gruppendynamik zu gewährleisten?
19.25	**Ergebnissicherung Runde:** Übergreifender Erkenntnisgewinn für digitale Kommunikation & Kooperation?

2.2 Was gehört typischerweise zu einer Gruppe?

Zum Einstieg in den Workshop wird ein kleines Brainstorming angeleitet. Hiermit wird sichergestellt, dass gleich zu Anfang alle Teilnehmenden aktiv beteiligt sind und sich auch schon mal auf das Thema einschwingen.

Leitfrage: *"Was gehört typischerweise zu einer Gruppe?"*

Im Folgenden steht, was Teilnehmenden spontan zum Thema "Gruppe" einfällt:

Stichworte aus dem Brainstorming im Plenum

- Kontext der Gruppe
- Anlass für die Gruppe
- Mehr als zwei Leute (mind. drei)
- Anfang und Ende als Gruppe
- Organisation
- Regeln
- Vertrauen
- Rollenverteilung (formelle & informelle)
- Zusammenarbeit
- Entwicklung einer Gruppenkultur
- Bewusstsein über eine gute Ich-Wir-Es-Balance gem. TZI
- Majorität, Minorität
- Gruppenabgrenzung: Wir – Andere („wir“ sind „natürlich“ besser)

2.3 Psychologische Gruppenfunktionen in Gruppen

Es werden psychologische Funktionen von Gruppen in der Rezeption gemäß Thornton (2010: 28-41) eingeführt, aufbauend auf dem ersten Teil des Workshops zur Gruppendynamik, vgl. Kapitel 9. Hier geht es speziell um die Gruppenfunktionen des **Haltens**, des **Sicherns** sowie des **Austauschs**.

Hier die Inhalte der dazu präsentierten Folie:

- Halten (Holding) – Erzeugen von Sicherheit in der (Gruppen-) Beziehung, welche das Individuum dazu befähigt, Neuem zu begegnen.
- Sichern (Containment) – Innerhalb der haltenden Funktion der Gruppe gelingt es dem Individuum, Erfahrungen in sich aufzunehmen und zu lernen.
- Austausch (Exchange) – Die Begegnung mit Neuem, Anderem oder Unbekanntem und deren Integration in eigene Erfahrungen.

2.4 Gruppendynamik & Führung in Onlinekommunikation

Einleitend in das Thema „Gruppendynamik & Führung in Onlinekommunikation“ wird beschrieben, was Führung heute heißt. Die Informationen sind entnommen aus Hofmann (2014: 80-86). Hier der begleitend lokalisierte Inhalt:

Führung heute heißt…

- Erkennen der Bedürfnisse von Mitarbeitenden
- Coachend führen
- Zur Autonomie der Mitarbeitenden befähigen
- Kommunikationsintensiv
- Umgang mit Kommunikationstechnologien

2.4.1 Kommunikationstechnologien als Führungskraft in Gruppen nutzen

Der mit dem Homeoffice entstehende räumliche Abstand zwischen Führungskraft und Teammitgliedern erfordert die Nutzung von Kommunikationstechnologien, um die räumliche Distanz zu überbrücken. Um zu erkunden, welche Aspekte von Kommunikationstechnologien förderlich und welche hinderlich sind, werden die Teilnehmenden im Plenum um ihre Einsichten hierzu gebeten.

Stichworte aus der Diskussion im Plenum

Förderlich

- Führungskraft motiviert mich, bspw. Homeoffice zu schaffen.
- Im Video sind alle gleich (die Fenstergrößen sind gleich), das könnte zur Augenhöhe beitragen.
- Tools können Gespräche auflockern.
- Man ist flexibler, orts- und zeitunabhängig.
- Die Zusammenarbeit an einem Dokument wird durch digitale Medien vereinfacht.
- Im digitalen Austausch wird es einfacher, Wissensaustausch festzuhalten.
- Externe Experten können einfacher digital zugeschaltet werden (ohne Anreise, ohne Kosten).

Hinderlich

- Bilaterale Kommunikation (pos./neg.) ist behindert.
- Man kommt weniger zu Worte, wenn es ungeregelter läuft.
- Es können zwischenmenschliche Beziehungen verloren gehen.
- Befürchtung einer Entmenschlichung der Organisation.
- Zusammenhalt des Unternehmens könnte durch langfristiges Homeoffice verringert werden.
- Homeoffice und Videomeetings bringen Eingriffe in die Privatsphäre von Mitarbeitenden mit sich.
- Echtzeitkommunikation = kein Raum zum Reflektieren.
- Multitasking (verringert Konzentration).
- Erhöhte Erreichbarkeit.
- Soziale Isolation / mangelnde Kontakte.
- Zuhören ist auf Dauer ermüdend (Konzentration, ein Aufmerksamkeitskanal, einseitig vor dem Bildschirm).

2.5 Förderung einer positiven Gruppendynamik in digital vermittelter Kommunikation und Kooperation

Die Frage, wie eine positive Gruppendynamik durch die Leitung im digitalen Kontext gefördert wird, soll in Kleingruppen besprochen werden. Es werden sechs Elemente (nach Jibai & Abdallah 2019: 966f) aufgeführt, die förderlich für eine positive Gruppendynamik sind. Diese sind: **Bedeutung, Zuhören, Regeln, kontinuierliches Lernen, Netzwerken** und **Nähe**. In Gruppen von zwei bis drei Personen bearbeiten Teilnehmende die folgende Leitfrage:

„Welche Möglichkeiten, Haltungen oder Tools kann die Führungskraft nutzen, um dies im digitalen Kontext umzusetzen?“

Anschließend kommen alle im Plenum zusammen und Berichterstatter*innen je Arbeitsgruppe stellen die erarbeiteten Überlegungen vor. Darauf folgt jeweils eine vertiefende Diskussion im Plenum.

Ergebnisse der Arbeitsgruppen

Die Gruppe, welche die Bedeutung zur Förderung einer positiven Gruppendynamik bearbeitet, ist zu folgendem Ergebnis gekommen.

AG 1 Bedeutung

- Neue Teammitglieder können zunächst auf sozialer Ebene integriert werden und im nächsten Schritt in die Arbeit (kennen lernen, Zugang finden).
- „Gemeinsames Feindbild“ hilft: Wir-Gefühl, Zugehörig in Abgrenzung zu …
- Mitarbeiter*innen dort abholen, wo sie stehen (dazu sind Einblicke nötig).
- Bessere Arbeitsweisen mit dem Team konzipieren, auf Augenhöhe sprechen, "Gleiche*r unter Gleichen“: Hierarchie besteht, aber inhaltlich am gleichen Strang ziehen.
- Führungskraft vertritt Team gegenüber der Umwelt, Mittel müssen beschafft werden, Ziele abgesteckt werden => Vertrauen des Teams wichtig.
- Zielvereinbarungen treffen; die können auch lästig sein, bspw. Bedeutung von Aufgaben verhandeln, Meilensteine, wer was bis wann => kostet Zeit (nicht hinterlegt mit Kontierung).
- Vertrauen ist wichtig, damit es klappt.

Stichworte aus der vertiefenden Diskussion im Plenum

- Auf der sozialen Ebene: Menschen Bedeutung geben ist eine wichtige Grundlage.
- Auf der technischen Ebene: Bedeutung der Arbeit, die Einzelne tun, sollte allen klar sein.
- Auch wichtig: verstehen, warum man etwas tun, wie es sich einbindet ins große Ganze.
- Reflexion der Leistung – wo stehen wir, wo wollen wir hin, was brauchen wir dazu => auch: sich gemeinsam entwickeln.

Die Gruppe, die sich mit dem Zuhören befasst hat, erschließt folgendes.

AG 2 Zuhören

Auch in digital vermittelter Kommunikation und Kooperation kann man

- Aktives Zuhören (=> professionell gestalteter Akt).
- Mit Sprechstunden für Intimität sorgen, auch via Zoom, Telefon, etc.
- Breakout-Rooms: für dringende Fälle auch während Plenarsituation.
- Digitales Café für Austausch untereinander anbieten.
- E-Mail und Telefonate ergänzend, Erreichbarkeit bei Fragen.

Stichworte aus der vertiefenden Diskussion im Plenum

- Auch & gerade bei Arbeit im Homeoffice zuhören = als Leitung ein Ohr an der Gruppe und ihren Bedarfen haben.
- Hier wäre es ebenfalls wichtig, einander zu sehen, um auch die nonverbale Kommunikation einbeziehen zu können => Leitung kann die Kameranutzung bestärken.

Die Gruppe, die sich mit der Notwendigkeit für Regeln befasst hat, bringt folgende Ideen ein.

AG 3 Regel

- Zu Beginn der Zusammenarbeit Regeln gemeinsam erarbeiten und fixieren.
- Netiquette für den digitalen Raum ebenfalls ...
- Als Tools für positives bzw. negatives Beachten der Regeln kann man grüne und gelbe Karten (= visuell) im Digitalraum nutzen.
- Ausprobieren und offen sein für neue Ideen und Konzepte, die eingearbeitet werden können (Experimentierklausel).

Stichworte aus der vertiefenden Diskussion im Plenum

- Man erhält wichtige Orientierung durch Regeln, wenn sie passen.
- Vorbildfunktion als Führung einer Gruppe, Beispiel „zu spät kommen“ => dann kommen auch Teilnehmende nicht pünktlich!
- Regeln für Online-Präsentation im Team besprechen, wie wirke ich, wie richte ich den Homeoffice Arbeitsplatz sinnvoll ein = Lerneffekte, Professionalisierung.

Hier die Gedanken von der Gruppe, die sich mit dem Primat des kontinuierlichen Lernens auseinandergesetzt hat und wie die Führungskraft diesbezüglich die Gruppendynamik fördern kann.

AG 4 Kontinuierliches Lernen

- Trainings, Workshop oder Fortbildungsprogramme digital gestalten.
- Möglichkeiten nutzen: Interaktiv gestalten durch Tools, Quiz, Umfrage, Videos mit Interviews mit Fachexpert*innen.
- Offene Haltung kommunizieren und Input von Kollegen*innen fördern, so dass alle auf denselben Stand sind.
- Regelmäßige Meetings auch Online (Jour Fixe).

Stichworte aus der vertiefenden Diskussion im Plenum

- Zugestehen, dass alle Seiten kontinuierlich lernen.
- Lebenslanges Lernen ist heute Schlagwort, aber auch Anforderung und Belastung => viele digitale Erwartungen sind überfordernd => „digital - das können die jungen Leute heute alles“ stimmt nicht.
- Lernen heißt auch, zu bemerken, wo eigene Defizite bestehen und Zeiten/Räume zu finden, wo diese bearbeitet werden können.

Eine weitere Gruppe hat sich mit dem Element Netzwerken auseinandergesetzt und wie bzw. was die Führungskraft einsetzen kann, um eine positive Gruppendynamik zu stärken.

AG 5 Netzwerken

- „Büro“ als Hintergrundbild im Video einstellen für ein Gefühl der Team-Identität.
- Regelmäßige Updates, wer man ist, was man tut.
- Soziales Intranet mit Chatfunktionen & Posten für alle nutzbar anbieten als Arbeitgeber*in, damit Menschen voneinander was mitkriegen (sozialer Zusammenhalt).
- Digitaler Kaffeeklatsch, zusammen digital treffen zum Mittagessen.
- Kamera immer an, Sichtbarkeit voraussetzen.
- Kleine Afterwork-Online-„Partys“ auch Online denkbar.
- Auf Unterstützungsleistungen des Unternehmens ansprechen (Sozialberatung, Personalentwicklung, etc.).
- Unternehmenswerte als Führungskraft vertreten und ansprechen.
- Einzelne Mitarbeitende einbeziehen, Identifikation, Sinnstiftung unterstützen (coachen).
- Intrinsische Motivationen von Individuen herausfinden und darauf aufbauen.
- Einander im Gespräch auf Augenhöhe begegnen.
- Friedliches Zusammenarbeiten zwischen den Kolleg*innen fördern.
- Gute Leistungen loben – Wertschätzungsgefühl fördern.
- Rahmen setzen im Homeoffice – z.B. zeitlich gemeinsam definieren, wann wir als Team Pausen machen.
- Sinnstiftende und adäquate Aufgaben an die jeweils geeigneten Mitarbeiter*innen verteilen.

Stichworte aus der vertiefenden Diskussion im Plenum

- Ergänzender Tipp: „Remo“–neues Tool: an virtuellen Tischgruppen wandern können https://remo.co/?gclid=EAIaIQobChMIoKaIobqZ7gIVlZGyCh3CDQs-EAAYASAAEgJ2Y_D_BwE

Die sechste Gruppe hat sich dem Element Nähe zugewandt und folgende Überlegungen zur Umsetzung in der Führungsrolle entwickelt.

AG 6 Nähe

- Möglichkeit eines privaten Austausches in einem virtuellen Raum oder durch Telefonate, dafür Zeit einräumen und diese auch nutzen!
- Nähe durch gemeinsame Spiele bzw. Treffen unabhängig von der Arbeit erhöhen.
- Virtuelle Feiern organisieren, z.B. Weihnachtsfeier.
- Empathische Haltung, Offenheit, Verständnis zeigen.
- Gefühl „Du bist nicht allein“ vermitteln, soziale Unterstützung leben.
- Tool: auch regelmäßige Onlinespiele miteinander spielen.

Stichworte aus der vertiefenden Diskussion im Plenum

- Aufmerksamkeit der Gruppe halten durch Blick, Ansprache …
- Viele wirken so, als träumen sie in die Gegend: Kameraposition nicht immer optimal auf Blickrichtung abgestimmt.

Die zahlreichen Überlegungen der Teilnehmenden, wie die Führungskraft eine positive Gruppendynamik in der digital vermittelten Kommunikation und Kooperation förder kann, sind spannend und regen zum Weiterdenken an. Deshalb wird im Folgenden genauer auf die Führung in digitalen Gruppen eingegangen.

2.5.1 Führung in digitalen Gruppen

Hier die Anmoderation des nächsten Arbeitsschritts: Die Führungskraft nimmt eine wichtige Position im Team ein und hat aufgrund dessen die Aufgabe, die Gruppendynamik zu fördern. Auf der Folie werden folgende Stichpunkte als Input angeboten:

1 Wie kann und warum sollte Führung eine positive Gruppendynamik fördern?

- Vertrauen schaffen
- Herstellung von sozialen Kontakten
- Schnelle Konfliktbewältigung
- Anerkennung der Arbeit
- Kommunikationstechnologien: Umgang und zielführende Kommunikation

2 Fähigkeiten, Haltung und Mindset einer Führungskraft?

- Vertrauen
- Aktives Zuhören
- Verständnis
- Einschätzung des Verhaltens von Mitarbeitenden
- Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitenden

2.6 Fazit aus der Analyseebene der subjektiven Alltagstheorien

Zentrale Folgerungen aus den vielfältigen Beiträgen Teilnehmender über Zusammenhänge zwischen Gruppendynamik in Videomeetings sowie der Rolle der Führung werden nun in übergreifender Weise dargelegt.

- Die Merkmale einer Gruppe sind weitestgehend bekannt und sind gleichbleibend für digitale Gruppen. Es gibt einen ersichtlichen Unterschied: digitale Gruppen **kommunizieren virtuell**.
- Die Verwendung von Kommunikationstechnologien kann orts- und zeitunabhängig erfolgen und das Verwenden von verschiedenen Tools **vereinfacht** den Austausch und die Zusammenarbeit auf digitaler Basis.
- Aus der Analyse im Workshop ergibt sich, dass die in Videomeetings nicht vorhandene **bilaterale Kommunikation** als besonders hinderlich für das Sozialgefüge gesehen wird. Es kann nur die Chatfunktion genutzt werden, um Nebengespräche zu führen. Allerdings ist die Kontaktaufnahme zu unbekannten Personen mit einer großen Überwindung verbunden.
- Besonders wichtig erscheint für Mitarbeiter*innen, den geleisteten Beitrag zum Unternehmensziel zu erkennen und daraus abgeleitet die **Bedeutung ihrer Arbeit**. Die Führungskraft kann durch gemeinsame Absprachen diesbezügliche Werte vermitteln.
- Die **visuelle Belastung**, welche durch die erhöhte Bildschirmzeit erfolgt, wurde in diesem Workshop erkennbar. Aufgrund der Überanstrengung der Augen können Kopfschmerzen entstehen, was in eine verminderte Aufmerksamkeit münden kann.
- Kommunikation per Videomeeting ermöglicht – im Vergleich zu anderen Mitteln der digital vermittelten Kommunikation – das Einbeziehen **nonverbale Kommunikationsanteile** (Mimik, Körperhaltung) in die wechselseitige zwischenmenschliche Wahrnehmung. Gefühlslagen von Gesprächspartner*innen können hier noch am ehesten erkannt werden.
- Videomeetings werden der Analyse im Workshop zufolge als hinderlich empfunden, wenn es keinen geregelten Ablauf gibt. Aus diesem Grund sollte die Führungskraft **Regeln** für die Beteiligung festsetzen oder gemeinsam mit ihrem Team entwickeln. Letzteres stellt verlässlicher sicher, dass sich die Beteiligten daran orientieren. Die Regeln sind zu verschriftlichen, um Orientierung daran für alle digital Beteiligten zu gewährleisten.
- Es wurde deutlich, dass im digitalen Kontext verschiedene Tools einbezogen werden sollten, die es ermöglichen, eine **abwechslungsreiche Interaktion** zu gestalten. Hieran können sich alle Teammitglieder beteiligen, wobei Gruppenleitung je nach Notwendigkeit steuernd eingreifen sollte – bspw. stellt ein Zuviel an unterschiedlichen Tools auch eine Belastung dar und es braucht das für eine Gruppe stimmige Maß.
- Aus der Analyse im Workshop wird die Bedeutsamkeit der **Kameranutzung** ersichtlich, denn die Beteiligung und der Aufbau von sozialen Beziehungen wird durch das visuelle Erscheinen intensiviert.
- Des Weiteren ist der **informelle Austausch**, ausgehend von der Führungskraft, durch verpflichtende Treffen anzuregen. Hierdurch wird die Bindung innerhalb des Teams verstärkt.
- Führungskräfte sind unter gruppendynamischer Perspektive gut beraten, die **individuelle Situation** Beschäftigter im Homeoffice sensibel zu berücksichtigen: Hier wäre ebenso an Störfaktoren und Mehrfachbelastung zu denken wie an Schwierigkeiten im Umgang mit neuer Kommunikationstechnologie.

---

3 Übergreifendes Fazit aus dem Kapitel Gruppendynamik und Führung für eine nachhaltige Kommunikation und Kooperation mittels Videomeetings

Dilara Alp & Kathleen Hüchting

Zum Abschluss werden die Erkenntnisse aus dem Kapitel 10 Gruppendynamik aus der Führungsperspektive zusammengefasst. Hier fließen die Erkenntnisse aus den wissenschaftlichen Theorien sowie aus den subjektiven Alltagstheorien, die im Workshop deutliche werden, mit ein.

Schlussfolgerungen

1. Führungskräfte werden zukünftig Kommunikation und Kooperation über digitale Technologien umsetzen. Dabei müssen sie sich mit der **Umsetzung einer positiven Gruppendynamik** auseinandersetzen.
2. Fortan sollten Führungskräfte eher eine **coachende Rolle** einnehmen, da Kontrolle aufgrund der räumlichen Distanz erschwert wird. Die Autonomie der Teammitglieder ist individuell zu fördern.
3. Die Führungskraft hat eine **Vorbildfunktion** im Kontext ihres Teams und darüber Einfluss auf das Verhalten und Erleben von Mitarbeitenden. Entsprechend sollte die leitende Person achtsam mit sich und anderen Menschen umgehen.
4. Die **aktive Gestaltung** einer positiven Gruppendynamik ist seitens der Führungskraft erforderlich. Notwendig sind hierfür regelmäßige digitale Treffen, damit der Austausch von Teammitgliedern angeregt wird und die vorgestellten sechs Elemente zur Förderung der Gruppendynamik mit Leben gefüllt werden.
5. Führungskräfte müssen auch auf Abstand für eine ausgleichende und tragende Dynamik im Team sorgen. Dazu gehört, **Leistungen** anzuerkennen (hier kann sich eine gewisse Selbstverständlichkeit einspielen, im Homeoffice sind Leistungen ggf. weniger sichtbar).
6. Formen der **Motivation** passend zum Team bewusst entwickeln.
7. Während in der Betriebsstätte eine räumliche Atmosphäre für alle Beteiligten spürbar ist, entfällt diese weitestgehend im Homeoffice und wird via Videomeeting nur ansatzweise rekonstruierbar sein.
8. Umso wichtiger wird es, als Führungskraft eine **vermittelnde Position** zwischen Unternehmen und Beschäftigten so zu füllen, dass ein Gefühl der Zugehörigkeit zum Unternehmen gepflegt bleibt.
9. Für eine positive Gruppendynamik sind **flache Hierarchien** nützlich. Führungskräfte finden im Ansatz der Themenzentrierten Interaktion (Cohn) oder des psychoanalytisch-gruppendynamischen Coachings (Thornton) Anregungen und Anleitung, wie eine positive Gruppenatmosphäre gepflegt werden kann.
10. Die direkte Kommunikation zwischen Leitung und Beschäftigten erleichtert den Austausch und Kooperation; wo immer möglich sollten **direkte Kommunikationsformen** gepflegt werden.
11. Videomeeting-Tools laden durch die gleichberechtigte Bildschirmansicht Gesprächspartner*innen zu direkter Kommunikation ein. Allerdings bedingt die Host-Funktion Rechte, die Teilnehmende nicht besitzen: anzustreben wäre Verständnis

der Verfasserinnen, in Teams freien Austausch zu stärken und möglichst viele Rechte für alle Gruppenmitglieder freizuschalten.

Referenzen

Abdallah, Jaber & Jibai, Siham (2019). Particularities of distance management and team leadership. In Nadia Carmen Ciocoiu (Hrsg.), Proceedings of the 13th International Management Conference. Romänien: Bucharest University of Economic Studies, 961-970. Zugriff 29 Jan 2021: https://econpapers.repec.org/article/rommancon/v_3a13_3ay_3a2019_3ai_3a1_3ap_3a961-970.htm

Hofmann, Josephine (2014). Führung in der virtuellen Arbeitswelt. In Arnold Picot (Hrsg.) Die Zukunft der Arbeit in der digitalen Welt. München: Münchner Kreis, 80-86. Zugriff 22 Jan 2021: https://www.businessmanagement.iao.fraunhofer.de/content/dam/businessmanagement/de/documents/Projekte/eBook%20Münchner%20Kreis_Die%20Zukunft%20der%20Arbeit%20in%20der%20digitalen%20Welt_Führung%20in%20der%20virtuellen%20Arbeitswelt.pdf

Klein, Irene (1993). TZI in Großgruppen. Methodische Grundgedanken. In Ruth C. Cohn & Irene Klein, Großgruppen gestalten mit Themenzentrierter Interaktion. Ein Weg zur lebendigen Balance zwischen Einzelnen, Aufgaben und Gruppen. Mainz: Grünewald, 124-126.

Krömmelbein, Silvia (2000). Identitätskrisen als Anerkennungskrisen. In Ursula Holtgrewe & Stephan Voswinkel (Hrsg.), Anerkennung und Arbeit. Konstanz: UVK Verlag.

Menzies, Isabel E. P. (1959). A case-study in the functioning of social systems as a defence against anxiety. In Human Relations 1959(13): 95-121. Zugriff 4 Febr 2021: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872676001300201

Meyerhuber, Sylke (2001). Transparenz in Arbeitsorganisationen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Nijstad, Bernard A. & van Knippenberg, Daan (2014). Gruppendynamik. In Klaus Jonas, Wolfgang Stroebe & Miles Hewstone (Hrsg.), Sozialpsychologie. 6. vollständig überarbeitete Auflage. Berlin Heidelberg: Springer, 441-467.

Thornton, Christine (2010). Group and team coaching. London: Routledge.

Kapitel 11

Macht und Einfluss in der Kommunikation und Kooperation mittels Videomeetings

Sylke Meyerhuber

Leitfragen

- Welche Eckpunkte sind für ein theoriegeleitetes Machtverständnis wichtig zu diskutieren?
- Wie verändern sich Macht und Einfluss, wenn die Kommunikation und Kooperation in Videomeetings organisiert wird?
- Welche Folgerungen sind für das Ziel des sozial nachhaltigen Handelns mittels digitaler Kommunikationsmedien ableitbar?

1 Theoretische Überlegungen zu „Macht“ in Videomeetings

In diesem Kapitel wird diskutiert, wie sich Macht und Einfluss ggf. verändern, wenn statt direkter Begegnungen aufgrund verstärkten Arbeitens im Homeoffice die Kommunikation und Kooperation vor allem mittels Videomeetings organisiert wird. Das Videomeeting stellt insofern eine Operationalisierung des zunächst allgemeinen Begriffs der Onlinekommunikation und -kooperation dar, weil es sich um die weitestgehend an Präsenzbegegnungen heranreichende Form der Begegnung mittels digitaler Medien handelt (vgl. Kapitel 1 Begriffsdefinitionen). Wir verstehen hierbei Macht als einen grundlegenden Aspekt in allen sozialen Beziehungen.

Dazu sind Zusammenhänge zwischen Macht, Führung und Motivationslagen zu erkunden sowie auch machtbezogene Strategien des Rapportmanagement und das Thema des Machtteilens mittels Beteiligung. Es sei eingangs betont, dass es unzählige Machtkonzeptionen gibt. Für einen sehr eindrucksvollen Überblick sei Neuberger 1995[384] empfohlen (natürlich wächst diese Sammlung stetig weiter).

1.1 Definition von Macht

Im Laufe der letzten 100 Jahre haben sich Wissenschaftler*innen verschiedener Fachrichtungen zu ihrem Machtverständnis geäußert. Im Spiegel der Zeit wird erkennbar, wie sich der absolute Machtbegriff in einen mehr relationalen gewandelt hat und auch, dass in den Vorstellungen Macht häufig mit der Überwindung von Widerständen einhergeht. Wird Macht dem Menschen vor allem dann Thema, wenn es sich um direkte Durchsetzungsmacht handelt? Dies darf bezweifelt werden. Dazu zunächst ausgewählte Definitionen im Spiegel der Zeit:

Macht – Definitionen

Max **Weber**, Soziologe: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“ (1921; zit. nach 1980[385]: 28).

[384] Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: Enke.

[385] Weber, Max (1921/1980). Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 1. Halbband, Tübingen: Mohr, 28.

- Fortsetzung -

Bertrand **Russel**, Philosoph: „Macht kann als die Herstellung intendierter Effekte definiert werden“ (1938[386]: 35).

Kurt **Lewin**, Psychologe: „Wir können die Macht, die B über A besitzt, definieren als den Quotienten aus der größtmöglichen Kraft, mit der B auf A einwirken kann, und der größtmöglichen Widerstandskraft von A“ (1951[387]: 336).

Robert Alan **Dahl**, Politikwissenschaftler: „Meine intuitive Vorstellung von Macht wäre die folgende: A besitzt Macht über B in jenem Ausmaß, in dem er B veranlassen kann, etwas zu tun, das er sonst nicht getan hätte“ (1957[388]: 202).

Niklas **Luhmann**, Soziologe: „Macht erbringt ihre Übertragungsleistung dadurch, dass sie die Selektion von Handlungen (oder Unterlassungen) angesichts anderer Möglichkeiten zu beeinflussen vermag. (…) Macht ist … zu unterscheiden von … Zwang. (…) Macht verliert ihre Funktion, doppelte Kontingenz zu überbrücken in dem Maße, als sie sich dem Charakter von Zwang annähert. Zwang bedeutet Verzicht auf die Vorteile symbolischer Generalisierung und Verzicht darauf, die Selektivität des Partners zu steuern.“ (1975[389]: 3).

Michel **Crozier** & Erhard **Friedberg**, Soziologen: Macht ist …“Nichts weiter als das immer kontingente Ergebnis der Mobilisierung der von den Akteuren in einer gegebenen Spielstruktur kontrollierten Ungewissheitszonen für ihre Beziehungen und Verhandlungen mit anderen Teilnehmern an diesem Spiel“ (1979[390]: 17).

Cameron **Anderson** & Jennifer **Berdahl**, Biologen: „Wir definieren Macht als das Vermögen, wertvolle Ressourcen zuzuteilen oder zurückzuhalten oder Bestrafungen auszuteilen“ (2002[391]: 1362).

Der Organisationspsychologe Adam **Galinsky**: „Wir definieren Macht als ein Vermögen, eigene und fremde Ressourcen zu kontrollieren und dies, ohne eingreifen zu müssen“ (Galinsky, Gruenfeld & Magee 200[392]3: 454).

Es geht diesen ersten Eindrücken zufolge beim Machtbegriff um den Einfluss auf andere, dergestalt, dass diese anderen tun, was man möchte, ggf. auch gegen anfänglichen Widerstand. Dieser Einfluss ist, folgt man hier dem Zitat nach Luhmann, mit direktem Zwang im Sinne von Gewalt nicht zu verwechseln, da Zwang einsetzt, wo Macht nicht mehr greift. Macht wäre demnach eine Form symbolischer Generationalisierung. Oder in einfachen Worten: Jemanden davon zu überzeugen, dass er/sie im erstrebten Sinne handelt, zeugt von Macht bzw. von Einfluss. Mit der Nähe der Begriffe Macht und Einfluss wird auch deutlich, dass es weniger um Befehl als vielmehr um Kommunikationen gehen muss, wenn von Macht im Kontext der Arbeit nachge-

[386] Russel, Bertrand (1938). Power. A new social analysis. London: Allan & Unwind.
[387] Lewin, Kurt (1951). Field theory in social science. New York, Harper and Row.
[388] Dahl, Robert Alan (1957). The concept of power. Behavioral Science, 7/1957: 201-215. Zugriff 21 Dez 2020: https://welcometorel.files.wordpress.com/2008/08/conceptpower_r-dahl.pdf
[389] Luhmann, Niklas (1975). Macht. München: UTB Lucius & Lucius.
[390] Crozier, Michel & Friedberg, Erhard (1979). Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. (Französ. Orig. 1977). Königstein /Ts: Athenäumer Verlag.
[391] Anderson, Cameron & Berdahl, Jennifer (2002). The experience of power: Examining the effects of power on approach and inhibition tendencies. Journal of Personality and Social Psychology 1/2003, 83(6):1362-1377. Zugriff 21 Dez 2020: https://www.researchgate.net/publication/6127747_The_Experience_of_Power_Examining_the_Effects_of_Power_on_Approach_and_Inhibition_Tendencies
[392] Galinsky, Adam D.; Gruenfeld, Deborah H. & Magee, Joe C. (2003). From power to action. Journal for Personality and Social Psychologie 10/2003, 85(3):453-466. Zugriff 21 Dez 2020: https://www.researchgate.net/publication/9089313_From_Power_to_Action

dacht wird. Der Sozial- und Organisationspsychologe Scholl (2003) schreibt im Kontext einer Studie dazu:

> „Bei der Nutzung von Macht als ein Potenzial ist es sinnvoll, zwischen ‚Einflussnahme', eine Einwirkung auf andere im Einklang mit ihren Interessen, und ‚Machtausübung', eine Einwirkung auf andere gegen ihre Interessen, zu unterscheiden. Letzteres hat nicht nur negative Folgen für die Betroffenen, sie ‚korrumpiert' auch die Machtausübenden. Darüber hinaus führt Machtausübung dazu, dass weniger Wissen produziert wird und die Effektivität darunter leidet. Einflussnahme dagegen fördert die Produktion neuen Wissens, die Handlungsfähigkeit und die Effektivität. Obwohl viele Managementkonzepte implizit Einflussnahme statt Machtausübung empfehlen, werden diese Aspekte in der Praxis nicht genügend beachtet und umgesetzt" (Scholl 2003[393]: 15).

Erkenntnisinteresse

Wenn in diesem Forschungsbericht der Begriff der Macht diskutiert wird, dann mit Interesse an den formellen sowie informellen Formen des „ich bewege Dich dazu, etwas zu tun (zu unterlassen)", wie es in den mikropolitischen Praktiken in Organisationen in vielfältiger Weise typisch ist.

Das Analyseinteresse bezieht sich darauf, wie es in der Präsenzkultur der Arbeitswelt läuft und was aus diesen Praktiken wird, wenn Kommunikation und Kooperation mittels digitaler Medien, v.a. in Videomeetings, stattfindet: Setzten sich die Praktiken einfach fort, gelingen sie nicht wie gewohnt, oder kristallisieren sich ggf. spezifische Formen der Einflussnahme im virtuellen Miteinander heraus?

Nach Verständnis der Verfasserin ist Scholl (siehe Zitat) zuzustimmen, dass es in praxi vor allem um Abstufungen von Einflussnahme geht; explizite Machdemonstrationen im autokratischen Spektrum dürften Widerstände schüren, Loyalitäten reduzieren und in vielen Arbeitsfeldern nicht als angestrebter Regelfall gelten. Viele Ansätze fassen aber diese Einflussnahmen unter dem Thema Macht, so dass wir, die aufgezeigte qualitative Differenz anerkennend, uns ein Kontinuum von indirekter zu direkter Machtausübung vorstellen und vom Machtbegriff selbst hier nicht abrücken möchten.

These

„Macht als Einflussnahme-Kontinuum"

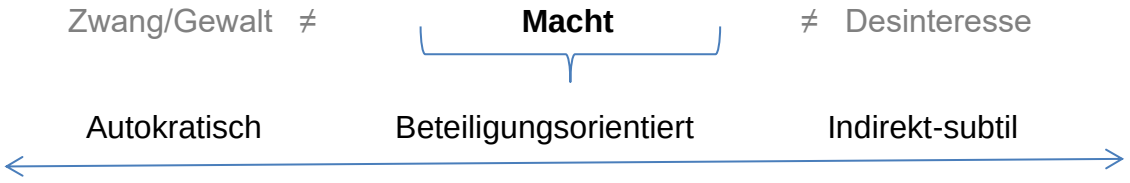


Schaubild: Vorstellung eines Einflussnahme-Kontinuums, Verfasserin.

Gesellschaftlich gilt es als mit einigem Ansehen verbunden, berufliche Positionen mit fachlicher und/oder disziplinarischer Weisungsbefugnis gegenüber anderen Menschen zu erreichen. Oft wirkt sich diese Verantwortung bspw. in Status und höherem Einkommen aus. Wie schon angedeutet, kann die Art und Weise, wie Einfluss ausgeübt wird, sehr verschieden ausfallen, wie schon der Führungsforscher McGregor

[393] Scholl, Wolfgang (2003). Einfluss nehmen und Einsicht gewinnen – Gegen die Verführung der Macht. Wirtschaftspsychologie Heft 3/2007: 15-22. Zugriff 21 Dez 2020: https://www.psychologie.hu-berlin.de/de/prof/org/download/EinsScholl07

(1960[394]) anhand zweier unterschiedlicher **Menschenbilder** von Führungskräften diskutiert: im Modus gemäß seiner Theory X nehmen Führungskräfte an, der Mensch sei faul und müsse zur Arbeit angetrieben werden, während dem Modus der Theory Y folgend ein Menschenbild vorherrscht, dem zufolge Menschen gern zugunsten von Zielen, von denen sie überzeugt sind, gern Selbstkontrolle und Einsatz zeigen. Ersteres Menschenbild führt zu einem autokratischen Anweisungs- und Kontrollstil, letzteres zu einem vertrauensbasierten, partizipativen und Beschäftigte entwickelnden Führungshandeln[395].

Eine Voraussetzung für die Beeinflussung anderer als Teil des organisational-mikropolitischen Handelns sind legitime Quellen von Macht, wie sie bspw. in der Position, für die jemand eingestellt ist und damit einhergehende Weisungsbefugnissen angelegt sind. Während der berühmte Aufsatz des Soziologen Webers (1921/1980) sich auf legitime Quellen der Macht in Staatssystemen konzentriert, interessiert hier, welche mikropolitischen **Machtquellen** unterschieden werden können, worauf also Einfluss beruht und wessen Menschen sich zu seiner Ausübung bedienen.

1.1.1 Spieltheoretischer Ansatz: Macht nach Crozier & Friedberg

Auf spieltheoretischem Hintergrund legen hierzu Crozier & Friedberg (1979) Überlegungen vor. Die **Spielmetapher** weist in diesem Zusammenhang auf Parallelen zwischen Wettkampfspielen wie Schach und Vorgängen in organisationsbezogenen Situationen hin, wo jeweils eine Unzahl[396] möglicher Spielzüge und Ausgänge selbst auf Basis weniger Spieler*innen, einiger Grundregeln sowie einer überschaubaren Anzahl von Spielsteinen denkbar werden. Neuberger (1995: 192) nennt zentrale Merkmale entsprechender Spiele: „Spielregeln, -situationen, -gewinne, -ziele und -ergebnisse, -taktiken sowie -teilnehmer*innen“ (ebd.) wirken demnach in sozio- und psychologischen Gemengelagen zusammen. In praxi sind auch Zuschauer*innen, Schiedsrichter*innen und Handlanger*innen zu beobachten, man stolpert über Regeländerungen während des Spiels oder stellt fest, dass sich nicht nur in interkulturellen Kontexten Akteur*innen auf verschiedene Spielregeln beziehen. Neuberger (1995: 217) stellt Besonderheiten für organisationale Spiele heraus, ihm zufolge haben sie:

> „… kein klares Enddatum; eine oft unbestimmte Zahl von Mitspieler*innen; keine besonders gute Information aller ‚Spieler*innen‘ über die jeweilige Lage; ein starken Einfluss der früheren Verhaltensweisen und Ergebnisse auf die folgenden; man muss nicht fair spielen sondern kann getarnt ‚foul‘ spielen; sollte spielen aus verschiedenen Gründen und deshalb bedeutet gewinnen/verlieren eventuell für jeden etwas anderes; jeder muss damit rechnen, dass sich Regeln während des Spiels verändern.“

Eingedenk dieser komplexen Ausgangslage seien zentrale Eckpunkte des Ansatzes nach Crozier & Friedberg skizziert, um Anhaltspunkte darüber zu gewinnen, was Macht konkreter ist und über welche Machtmittel organisationale Spieler*innen generell verfügen.

Was ist Macht? Crozier & Friedberg (1979: 39-55) beschreiben aus der Akteursperspektive Macht nicht als eine Eigenschaft oder Attribut einzelner Menschen, sondern vielmehr als **eine Beziehung**. Es geht demnach am Thema stets um Machtbeziehungen (ebd.: 39). Sie beschreiben dies näher als ein von Tausch- und Verhand-

---

[394] McGregor, Douglas (1960). The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill Books.

[395] Nach modernem Verständnis spricht man für den kontrollierenden Stil auch transformativer Führung, während ein vertrauensvoll-entwickelnder Stil unter dem Stichwort der transformationalen Führung diskutiert wird.

[396] Bescheiden mag stimmen, dass schon für die ersten 40 Züge eines Schachspiels Schätzungen von etwa 10^{115} bis 10^{120} verschiedene Spielverläufen ausgehen. Zudem ist im geometrischen Mittel über einen Partieverlauf mit ca. 30 möglichen Halbzügen pro Stellung zu rechnen.

lungsbeziehungen geprägtes Miteinander (ebd.: 40, 41), welches sich zwar gegenseitig und in Abhängigkeit voneinander vollziehe, aber entsprechend der jeweiligen situativen Bedingungen nicht ausgewogen sei (ebd.: 41):

> „Haben A und B dieselben Trümpfe und wird also Gleiches mit Gleichem getauscht, so gibt es keinen Grund zu behaupten, eine Person befände sich gegenüber der anderen in einer Machtposition. Ist aber der Tausch zugunsten des einen oder anderen unausgeglichen und ist diese Ungleichheit nicht ein Werk des Zufalls, sondern entspricht den strukturellen Bedingungen der jeweiligen Situation beider Gegenspieler, so kann man rechtmäßig von einer Machtbeziehung sprechen."

Des Weiteren verstehen die Autoren Macht als eine *instrumentelle* Beziehungsform insofern, dass das Thema unter der Perspektive der Zielverfolgung zu beschreiben ist (ebd.: 40) sowie als eine *nicht-transitive* Beziehungsform insofern, dass nicht jede*r beteiligte Akteur*in jede Handlung mit der gleichen Leichtigkeit veranlassen kann (ebd.). Sie spezifizieren mittels spieltheoretischer Mittel somit Macht näher als ein „Kräfteverhältnis, aus dem einer mehr herausholen kann als der andere, bei dem aber gleichfalls der eine dem anderen aber nie völlig ausgeliefert ist" (ebd.: 41). So ist für die Autoren „Macht in einem *Freiraum* angesiedelt, über den jeder der Mitspieler*innen verfügt" (ebd.) oder in anderen Worten: „… eine Funktion der Größe der *Ungewissheitszone*, die jemand durch sein Verhalten seinen Gegenspielern gegenüber kontrollieren kann" (ebd.: 43). Wenn man sich vorstellt, dass arbeitende Menschen über verschiedene Rollen, Informationen, Fachwissen, Einsichten, Sozialbeziehungen, usw. Möglichkeiten des Einflusses haben, wird dies gut vorstellbar.

Über welche Mittel verfügen die Parteien, um ihre Ziele mit oder gegenüber anderen zu erreichen und wo sind entsprechende Ressourcen im organisationalen Geschehen lokalisiert? Crozier & Friedberg (ebd.: 44) sprechen von individuellen, sozialen, ökonomischen sowie kulturellen Ressourcen, über die im Zeitverlauf von Akteuren ggf. verfügt werden könne. Der **Zeitdimension** sprechen die Autoren (ebd.: 45) hierbei eine besondere Bedeutung zu. Wieso sollte man beispielsweise mit einer Person in strategisches Changieren um eine Sache einsteigen, wenn man weiß, dass diese ihre Position nur noch kurze Zeit innehat – man „sitzt es aus". Andererseits könnte diese Person versuchen, eben jener Sache bezüglich „Fakten zu schaffen", ehe sie das Feld räumt, usw. Die Autoren schreiben:

> „Ein Akteur kann nur dann einen Verlust in der Gegenwart hinnehmen, wenn ihm dieser als vorübergehend erscheinen und erhoffen kann, in der Zukunft zu gewinnen. Vor allem aber ist die Zeit auch eine Dimension des Manövrierraums eines Akteurs. Damit wird die Fähigkeit, sich einen weiter gesteckten zeitlichen Horizont in einer Machtbeziehung zu setzen, zu einem wichtigen Trumpf" (Crozier & Friedberg 1979: 45).

Die Autoren unterscheiden **vier typische Machtquellen** oder „Trümpfe", die in Organisationen relevanten Typen von Ungewissheit entsprechen, die hier kurz eingeführt werden:

Eine erste wäre den Autoren (ebd.: 51) zufolge die *Expertise*, welche daraus resultiert, spezifische Kenntnisse oder Erfahrungen in Anschlag bringen zu können, über die Andere entweder nicht verfügen oder deren Anwendung anderen in einer spezifischen Situation nicht in den Sinn kommt[397].

---

[397] Dazu müssen andere wissen, dass jemand diese Expertise hat, oder sich dessen gewahr werden. Zunächst gilt, da man eine Expertise des Einzelnen nur schwer wird nachprüfen können, muss man ggf. in die Tragfähigkeit der symbolischen Repräsentanzen für diese Expertise vertrauen; bspw. ein Diplom, Titel oder auch eine verbriefte langjährige Erfahrung in einem Feld (hierzu vgl. Kapitel 8 Vertrauen).

Eine zweite Machtquelle resultiert nach Crozier & Friedberg (ebd.) aus der *Kontrolle von Beziehungen zwischen Organisationen und Umwelt*. Den Autoren zufolge besteht große Ungewissheit darüber, wie sich diesbezügliche Beziehungen entwickeln, insofern stellt die Kontrolle der Beziehung zur Umwelt eine besondere Form des Sachwissens dar (ebd.). „Dies ist die Macht eines Akteurs, der mehreren, in Beziehung zueinander stehenden Handlungssystemen angehört und daher die unerlässliche Rolle eines Vermittlers … spielen kann“ (ebd.: 52).

Eine dritte Quelle erkennen die Autoren (ebd.) in der *Kontrolle von Informationen und Informationskanälen.* Die Art und Weise, wie Kommunikation und Informationen in einer Organisation verlaufen, verhilft dieser m. E. erst zum Leben; aus jemandes Stellung innerhalb dieses Netzwerks allein kann sich Macht ergeben, und es fragt sich: wird eine Information sofort oder verzögert weitergegeben, gefiltert oder geschminkt, wird sie an Gegenleistung verkoppelt gehandelt oder frei geteilt, usw.? Crozier & Friedberg (ebd.) folgern: „Die Art und Weise … wird die Handlungsfähigkeit des Empfängers tiefgehend beeinflussen. Da hilft keine Reglementierung. Der Empfänger wird dieser Situation nur dann gewachsen sein, wenn er seinerseits Informationen besitzt, … die die Spielfähigkeit seiner Korrespondenten beeinflusst.“ Wer also selbst keine Karten auf dem Spieltisch einzusetzen vermag, hat keine Möglichkeit, potente*r Mitspieler*in zu sein.

Als vierte Machtquelle stellen Crozier & Friedberg (ebd.: 53) die *Nutzung organisationaler Regeln* heraus, welche sich ihnen zufolge u.a. aus Interaktionen mittels der vorgenannten Ungewissheitsquellen herausbilden, um diese wenigstens ein Stückweit in Schach zu halten. Sie beschreiben organisationale Regeln einerseits als ein Mittel Vorgesetzter, Verhaltenserwartungen[398] gegenüber Untergebenen durchzusetzen und andererseits Vorgesetztenmacht zu sichern (ebd.). Andererseits stellen Regeln aber auch ein Mittel gegen die Willkür Vorgesetzter dar, „… dieser kann zum Beispiel seine Sanktionsmacht nurmehr unter bestimmten Umständen ausüben“ (ebd.: 54). Die Autoren folgern:

> „Da unter normalen Umständen für einen reibungslosen Dienstablauf mehr getan werden muss, als die Regeln vorschreiben, und da der Vorgesetzte andererseits selbst an den Ergebnissen seines Abschnitts gemessen wird, befindet er sich de facto in einer schwachen Position. Denn er hat kein Mittel, seine Untergebenen dazu zu bringen, mehr zu tun als die Regeln erfordern“ (Crozier & Friedberg 1979: 54).

Thesen

Unter den Arbeitsbedingungen des pandemiebedingten Homeoffice können sich eingespielte Weisen, wer wann welche „Trümpfe“ in der Beziehungsdynamik um Einfluss in der Organisation spielen kann, verändern. Einige arbeiten in der Betriebsstätte, andere im Homeoffice – öffnet dies Tür und Tor für Entscheidungen hinter dem Rücken anderer anstelle von Aushandlungsprozessen?

Der Einsatz von Machtmitteln im Sinne der Einflussnahme wie Expertisen, Kontrolle über Beziehungen, die Informationskanäle und Informationen sowie die organisationalen Regeln könnten sich mit den neuen Arbeitsformen Homeoffice und Videomeeting sowie den zugehörigen Kommunikations- und kooperationsweisen ändern.

[398] Zu den Verhaltenserwartungen kann auch das Bauen auf ein bestehendes Vertrauensverhältnis zählen, vgl. Kapitel 8.

- Fortsetzung -

- ⇨ In Videomeetings werden Personen vermutlich zunächst versuchen, ihre Rollen „wie immer“ auszuspielen. Doch typische Konstellationen und Koalitionen im Spiel um Einflussnahmen sind im Videomeeting weniger klar erkennbar als im Besprechungsraum – der sprechende Blick[399] über den Tisch entfällt, da direkt-personifizierter Blickkontakt im Videomeeting nicht möglich ist. Auch das Nebengespräch am Rande zu Absicherung eigener Strategien entfällt, ebenso wie das „zufällige“ Gespräch auf dem Flur.
- ⇨ Die Host-Funktion des Videomeetings stellt sich letztlich autokratischer und distanzierter dar als eine allparteilich zugewandte Moderationsfunktion am Besprechungstisch, die oft unmittelbar physisch handelt und bestenfalls Verbindung, Vermittlung, Aufklärung usw. erlebbar und somit glaubhaft für alle Seiten macht.

Autokratische Drohgebärden Einzelner verlieren im Videomeeting an Wirkung, da sie der leiblich erfahrbaren Bedrückung entbehren: es wird jemand laut, baut sich auf? Was im Raum physisch unausweichlich ertragen werden muss und einschüchtert, mutiert auf dem Bildschirm zur Satire: man kann einfach den Ton leiser stellen, bis die Person sich wieder gemäßigt hat.

Es wird in der theoriegeleiteten Diskussion deutlich, dass es anderer Mechanismen als die einer expliziten Machtausübung und Regelanwendung bedarf, um Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was gebraucht oder gewünscht wird. Auch kann es sich um unmittelbare ebenso wie sehr langfristige Strategien[400] handeln, die von Menschen in ihrem einander beeinflussenden Arbeitshandeln verfolgt werden. Hiermit sei auf die zuvor zitierte Einsicht nach Scholl (2003: 15) zurück verwiesen, wonach „…eine **Einwirkung auf andere im Einklang mit ihren Interessen**…“ anzustreben sei, um „…die Produktion neuen Wissens, die Handlungsfähigkeit und die Effektivität …“ in konstruktiver Weise zu befördern. Wie aber treffen sich die Interessen Beteiligter zum Gedeih des größeren Ganzen?

1.1.2 Kommunikationstheoretischer Exkurs mit Habermas

Dieser Gedankengang kann kommunikationstheoretisch vertieft werden; verwiesen sei auf den Soziologen Habermas (1981: 384) und seine in der „Theorie des kommunikativen Handelns“ vorgestellte Unterscheidung interaktioneller Handlungsformen: Handlungs*orientierungen* können demnach erfolgs- oder verständigungsorientiert und die Handlungs*situationen* können sozial oder nicht-sozial ausgelegt sein. Daraus ergibt sich nach Habermas[401] (ebd.: 446) eine Differenzierung sozialer Handlungen in **kommunikatives Handeln**, sofern „…die Handlungspläne der Akteure nicht über egozentrisches Erfolgskalkül, sondern über Akte der Verständigung koordiniert werden“ (ebd.: 385), und **strategisches Handeln**, sofern erfolgsorientierte Handlungen instrumentell mit sozialen Interaktionen verknüpft werden. Hiervon grenzt der Autor deutlich sogenannte Kommunikationspathologien ab, wenn es sich

[399] Hierzu sei auf Kapitel 5 Körpersprache verwiesen. So ein Blick kann Einvernehmen sichern, ein Schweigen verlangen, eine Zustimmung erbitten, einen kommunikativen Ball werfen, die Stimmungslage klären, etc.

[400] Die Verfasserin nutzt hier als neutralen Begriff ‚Strategie‘ anstelle des Begriffs ‚Strategem‘, welcher eine List oder manipulative Absicht unterstellt. Eine Strategie im gemeinten Sinne kann anderen einsichtig oder verdeckt sein, sie kann im Interesse anderer Beteiligten verfolgt werden oder sie in verschleiernde Weise hintergehen. Verwiesen sei hier auf Jürgen Habermas und die in der Theorie des kommunikativen Handelns vorgestellte Unterscheidung interaktioneller Handlungsformen.

[401] Habermas, Jürgen (1981). Theorie des kommunikativen Handelns. Bd. 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

um ein verdeckt strategisches Handeln mit bewusster oder auch unbewusster Täuschung handelt; diese verlassen den Boden gemeinsamer Interessen und an Verständigung ausgerichteter Kommunikation (ebd.: 446). Aus arbeitspsychologischer Perspektive problematisiert Meyerhuber (2001[402]: 101) diesbezüglich:

> „Manöver der Täuschung … stellen potenziell die Basis des Vertrauens in zwischenmenschlichen kommunikativen Interaktionen infrage … Innere und rollenbezogene Ermessenspielräume gestatten es beteiligten Menschen, Situationen individuell zu gestalten und zu bewerten. Folgen sie einem Machtkalkül und verfügen sie über einen entsprechenden Handlungsfreiraum, so erhöht sich für sie die Chance der Interessendurchsetzung in den asymmetrischen und hierarchischen Konstellationen. Entsprechende Handlungen können sich auf verschiedene Ebenen organisationalen Handelns beziehen, bspw. Neuberger (1995: 22, 52f) führt hierzu das Treffen von Entscheidungen, das intendierte vermeiden von Entscheidungen, Handlungen zur Kontrolle in den Strukturen, das ausspielen von personenbezogenen Abhängigkeiten oder die Setzung von Sinnzuschreibungen an.“

Habermas geht davon aus, dass sich Kommunikationsteilnehmende immer gleichzeitig auf etwas in der objektiven, in der sozialen und intersubjektiven Welt beziehen (ebd.: 441f). Allerdings betont er, dass ein rein instrumentelles, **verdeckt-strategisches Handeln** auf eine pathologische Verdinglichung von Beziehungen hinausläuft und von Menschen, die diese Art der Manipulation rasch bemerken, nicht toleriert wird. Wenngleich kurzfristig ggf. wirksam, wird demnach einem/r solchen Partner*in mittel- und langfristig die Kooperation entzogen und der Mensch mit diesen Bemühungen ins Leere laufen.

Eine Brücke zur machttheoretischen Perspektive auf das Thema bietet der Soziologe Giegel (1992[403]) an; für ihn stellen die verständigungsorientierten Diskurse eine für die individuelle und konsensuale „Sinnbildung in der Lebenswelt zentrale Kommunikationsform“ (ebd.: 59) dar, deren Stärke darin liege, dass ohne strategische Verschleierung im Idealfall eine maximale Informationsvermittlung und Komplexitätssteigerung zu erwarten sei (ebd.: 64f). Ihm zufolge signalisieren gerade die so *diskursiv gefundenen Orientierungen* den **solidarischen Kern einer Lebenswelt**, ihre Verbindlichkeiten (ebd.: 67f). Aufbauend darauf ist dann auch Strategisches in Ordnung, denn: „… irgendwann entscheidet man, … dass genug diskutiert wurde … Die Beendigung von Diskursen enthält … immer auch ein strategisches, nicht-diskursives Moment“, so der Autor (ebd.: 78).

Die Verfasserin hält die Überlegungen von Habermas und Giegel für ein Verständnis der **kommunikativ anschlussfähigen Gestaltung in Machtbeziehungen** für wegweisend – es bedarf demnach diskursiver Prozesse kommunikativ vermittelter und konsensoraler Sinnbildungen, auf deren Basis dann das strategische Moment der Entscheidung tragbar wird. Oder, um es mit dem Soziologen Luhmann (1968[404]: 2-8) in Bezug auf Vertrauen in Organisationen auszudrücken: Menschen müssen auf „Bestände“ (Konsens, Vertrauen) setzen können, damit „Ereignisse“ (Entscheidungen, Wandel) stattfinden können.

---

[402] Meyerhuber, Sylke (2001). Transparenz in Arbeitsorganisationen. Wiesbaden: Westdeutscher.
[403] Giegel, Hans-Joachim (1992). Diskursive Verständigung und systemische Selbststeuerung. In Hans-Joachim Giegel (Hrsg.), Kommunikation und Konsens in modernen Gesellschaften. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
[404] Luhmann, Niklas (1968). Vertrauen. Stuttgart: Enke.

These

Auf allen Ebenen des Arbeitshandelns ist die Wahrung und Pflege diskursiv gefundener Orientierungen für die Aufrechterhaltung des solidarischen Kerns der betrieblichen Lebenswelt, ihre Verbindlichkeiten, notwendig.

Unter den Bedingungen des Homeoffice sehen Führungskräfte und Mitarbeiter*innen einander weniger häufig persönlich. Können sie auf verlässliche Bestände im Sozialgefüge setzen, so werden sie bspw. Entscheidungen, die in ihrer Abwesenheit getroffen werden, womöglich eher vertrauensvoll aufnehmen und mittragen können.

Für neu zusammen arbeitende Gruppenmitglieder wären auch im virtuellen Raum Begegnungen so zu organisieren, dass sie ein Aufbauen von Vertrautheit und Vertrauen als einen verlässlichen „Bestand“ im Sozialgefüge ermöglichen.

Mit dem Soziologen Rosa (2005) lässt sich dieser Gedankengang noch ein Stück weiter entwickeln; der Autor weist in seinem Werk über Beschleunigung in der Moderne darauf hin, dass erst die Stärkung von Vertrauens*beständen* aufkommende *Ereignisse* des Wandels in der Moderne ermöglicht und unterstützt. Rosa: „**Selektive soziale Entschleunigung** zur Verhinderung einer Erosion bestandsnotwendiger Institutionen [*Vertrauen, Konsens, etc., vgl. auch Kapitel 8] könnte … sowohl kulturell als auch strukturell zu einem funktionalen Erfordernis der zeitgenössischen Beschleunigungsgesellschaft werden“, so Rosa (2005[405]: 153; *durch die Verfasserin). Kann unter pandemischen Bedingungen diese Pflege von Beständen der Sozialität gelingen, oder gerät sie aus dem Blick und bedroht so das organisationale Fortbestehen zusätzlich?

These

Kommunikative Prozesse lassen sich nicht beliebig beschleunigen: Management und Führungskräfte werden sich bei vermehrtem Homeoffice in der Rolle sehen, für kommunikative Prozesse der Konsensfindung im Sozialgefüge sorgen zu müssen (selektive Entschleunigung), damit das organisationale Ganze dem pandemisch bedingten Veränderungsdruck standzuhalten vermag (Bestände sichern = Ereignisse ermöglichen).

Womöglich sind hierzu neue, auch videogestützte Formen beteiligungsorientierter Kommunikation zu entwickeln; bspw. könnten aus der sozialpsychologischen Organisationsentwicklung bekannte Haltungen und Methoden der beteiligungsorientierten Workshopgestaltung auf ihre Übersetzbarkeit in Videomeeting-Formate geprüft werden[406].

[405] Rosa, Hartmut (2005). Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstruktur in der Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

[406] Workshops im Rahmen des Forschungsprojektes, die hier dokumentiert sind, stellen Beispiele in diesem Sinne dar. Für eine theoretische Befassung auf sozialpsychologischer Basis sei empfohlen:
French, Wendell L. & Bell, Cecil H. (1994). Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. Bern: UTB Haupt Verlag.
Cohn, Ruth C. & Klein, Irene (1993). Großgruppen gestalten mit Themenzentrierter Interaktion. Mainz: Matthias-Grünewald-Verlag.

1.2 Motiv(ation) zur Einflussnahme auf andere nach McClelland

Was motiviert Menschen dazu, auf andere Menschen Einfluss nehmen zu wollen, also „Macht haben“ zu wollen? Einige Individuen zeigen hierfür ein höheres Interesse oder Talent als andere. „Warum oder wozu handelt jemand? Was ist der ‚Motor des Geschehens‘?“ fragt entsprechend auch Neuberger (1995: 33) und erläutert, dass organisationales Handeln erst dann **mikropolitisch** wird, wenn es um individuell oder gruppenbezogen divergierende Interessen geht, es zu Konflikten kommt, die sich manifest oder latent in einer komplexen Dynamik von Vorteilssuche sowie Nachteilsvermeidung konstellieren. Wenn sich alle einig sind, bedarf es hingegen keiner Einflussnahme.

Welche Motive und Motivationen treiben Menschen? Im Lateinischen heißt *movere* „sich bewegen, antreiben, beeinflussen“. Ohne Motive keine Motivation, ohne Motivation keine Stoßrichtung für Handeln. Die Motivationspsychologen Schmalt & Heckhausen (2010[407]: 211f) verdeutlichen entsprechend, dass Motive dazu dienen, dass sich Menschen kompetent und wirksam fühlen können. Generell gilt, dass Motive die Aufmerksamkeit des Menschen ausrichten und ihn darin unterstützen, Zielzustände zu bewerten; Langens, Schmalt & Sokolowski (2005[408]: 2) erläutern:

> „Motive heben die potenziellen Anreize einer Situation in der Wahrnehmung hervor und sorgen so dafür, dass uns die tägliche Lebensumwelt nicht wie ein bedürfnisneutraler Raum erscheint, sondern als ein Spielfeld von Gelegenheiten zur Verwirklichung unserer Bedürfnisse oder ein Minenfeld drohender Gefahren.“

Der amerikanische Psychologe und Managementforscher McClelland (vgl. 1987/2009[409]) gilt als Kapazität der Erforschung jener Motive, die das Handeln von Personen grundlegend antreiben. Er konnte zeigen, dass drei zentrale Motive bedeutsam sind: das Bedürfnis nach **Zugehörigkeit**, das Bedürfnis nach **Leistung** sowie das Bedürfnis nach **Macht**. Menschen verfügen über verschiedene Ausprägungen hinsichtlich dieser Motivlagen; einigen ist es wichtiger, gemocht zu werden und anderen, ein bestimmtes Leistungsziel zu erreichen, usw. Zudem können zwei generelle Komponenten unterschieden werden: die **Hoffnung** der Motiverfüllung sowie die **Furcht** vor einem Motivversagung, beides sind starke Treiber (Hoffnung anstrebend oder Furcht vermeidend). Langens, Schmalt & Sokolowski (2005: 2f) führen aus:

> „Da Menschen grundlegende Motivsysteme wie Macht/Dominanz, Kompetenz/Leistung und Bindung/Anschluss mit nichtmenschlichen Primaten teilen (Kenrick, Li & Butner 2003[410]), liegt die Vermutung nahe, dass diese Motivsysteme biologisch angelegt sind und durch individuelle Lernerfahrungen geformt werden. So hat beispielsweise das Leistungsmotiv seine biologischen Wurzeln in dem schon bei Primaten zu beobachtenden Bedürfnis, effizient und kompetent mit Problemen in der Umwelt umzugehen (White 1959[411]). Eltern können durch Ermunterungen zur Selbstständigkeit dieses grundlegende Bedürfnis fördern und zur Entwicklung eines erfolgszuversichtlichen Leistungs-

---

[407] Schmalt, Hans-Dieter & Heckhausen, Heinz (2010). Machtmotivation. In Jutta Heckhausen & Heinz Heckhausen (Hrsg.), Motivation und Handeln. Berlin: Springer, 211-236.
[408] Langens, Thomas; Schmalt, Hans-Dieter & Sokolowski, Kurt (2005). Motivmessung: Grundlagen und Anwendungen. In Regina Vollmeyer & Joachim Brunstein (Hrsg.), Motivationspsychologie und ihre Anwendung (3. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer, 72-91. Zugriff 27 Dez 2020: https://www.bildung.uni-siegen.de/mitarbeiter/sokolowski/publikationen/motivmessung.pdf
[409] McCelland, David C. (2009). Human Motivation. Original 1987. Cambridge University Press.
[410] Kenrick, Douglas T.; Li, Norman P., & Butner, Jonathan (2003). Dynamical evolutionary psychology: Individual decision rules and emergent social norms. Psychological Review, 110, 3-28.
[411] White, Robert W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological Review, 66, 297-333. Zugriff 27 Dez 2020: https://psycnet.apa.org/record/1961-04411-001

> motivs beitragen (Winterbottom 1958[412]). Eltern, die ihre Kinder überfordern oder selbst hoch misserfolgsängstlich sind, scheinen eher den Boden für die Ausbildung einer starken Furcht vor Misserfolg zu bereiten (Elliot & Thrash 2004[413])."

Die sich hier andeutende, biographische Seite des Zustandekommens entsprechender Antriebstendenzen ist wichtig, aber eine Rezeption der Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit und Macht würde hier den Rahmen sprengen; verwiesen sei bspw. auf Furtner & Baldegger (2013[414]: 17-58). Hier sei konstatiert, dass erwachsene Menschen sich in der Arbeitswelt begegnen und ihre Antriebstendenzen dort wirksam werden. Eine Übersicht der beteiligten Bedürfnisse und Impulse nach McClelland:

Antriebstendenzen Motive und Hoffnungen	**Antriebstendenzen Abwehr von Ängsten und Befürchtungen**
Anschlussmotiv: Zugehörigkeit Erleben von Sicherheit, Geborgenheit, Zuwendung, Freundschaft *„Mein Beitrag wird beachtet und integriert."*	zurückgewiesen, unbeliebt, isoliert, ausgeschlossen, allein gelassen *„Ich bin wertlos."*
Leistungsmotiv Erleben von Neugierde, Fantasie, Kreativität, Erfolg, Fortschritt, Abwechslung *„Meine Leistungen werden anerkannt."*	unwichtig, schwach, nutzlos, dumm, erniedrigt, Verlierer*in, Versager*in *„Ich habe versagt."*
Machtmotiv Erleben von Bedeutung, Status, Einfluss, Kontrolle, Dominanz, Wettbewerb *„Ich bin in Entscheidungen eingebunden."*	unwichtig, unbedeutend, missachtet, abhängig … Kontrollverlust *„Ich bin ohnmächtig."*

Schaubild: Entwurf der Verfasserin.

Gemäß der „Three Needs Theory" nach McClelland befinden sich Individuen, die in Leitungsfunktionen streben, demnach in einer zweischneidigen Motivationslage, die besonders starken Einfluss auf ihr Verhalten ausübt. Dem Autor zufolge liegt in einigen Menschen ein stärkerer Wunsch zugrunde als in anderen, jenes Gefühl erfahren zu wollen, welches sich einstellt, wenn man Macht über andere erfährt. Furtner (2012[415]: 53) schreibt dazu:

> „Für McClelland … besteht der grundlegende Antrieb einer machtmotivierten Person darin, die eigene Stärke zu empfinden und Kontrolle über andere Menschen auszuüben. Personen mit einem hohen Machtmotiv streben Berufe und Positionen an, bei welchen sie Kontrolle und Einfluss ausüben können. (…) Nach McClelland ist die Bewusstheit, Macht zu besitzen, noch bedeutsamer, als andere Personen beeinflussen und kontrollieren zu können."

---

[412] Winterbottom, Marian Ruth (1953). The relation of need for achievement to learning experiences in independence and mastery. In John W. Atkinson (Ed.), Motives in fantasy, action, and society. Princeton: Van Nostrand, 453-478.
[413] Elliot, Andrew J. & Thrash, Todd M. (2004). The intergenerational transmission of fear of failure. Journal ofPersonality and Social Psychology, 8, 957-971.
[414] Furtner, Marco & Baldegger, Urs (2013). Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische. Umsetzung. Wiesbaden: Gabler.
[415] Furtner, Marco R. (2012). Wie beeinflussen Motive das Führungsverhalten? Journal für Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity, Vol. 5 / No. 2. Innsbruck: Innsbruck University Press, 53-65.

Nach McClelland 1987[416] ständen demnach phänomenologisch-augenscheinliche Wünsche nach Zugehörigkeit, Leistung und Macht mächtigen, abgewehrten **Ängsten und Befürchtungen** gegenüber, sich als wertlos, ohnmächtig sowie versagend zu erleben, falls es dem Individuum nicht gelinge, sich über das Erleben von anerkannten Leistungen, dem Eingebunden-Sein in Entscheidungen sowie eine Sicherheit und Geborgenheit durch Beachtung anderer zu sichern.

These

Personen mit Machtmotiv-Disposition wären insofern in spezifischer Weise gefährdet, unter der pandemischen Situation des Homeoffice in eine doppelte Isolation zu geraten: ihre Leistungen werden von anderen weniger gesehen und sie können auf andere in geringerem Maße Einfluss nehmen. Damit könnten sie sich weniger bestätigt und beachtet erleben und es kann zu Verunsicherung und Krisen kommen.

Furtner (2012: 53f) verdeutlicht die innere Auseinandersetzung, die damit für machtbewusste Menschen einher geht und differenziert die im Ansatz von McClelland angelegten Ausprägungen so:

> „Generell wird zwischen einem ungehemmten (unkontrollierten, personalisierten) und einen gehemmten (kontrollierten, sozialisierten) Machtmotiv unterschieden (McClelland, Davis, Kalin & Wanner 1972[417]; Winter 1992[418]). Die persönliche Macht kann kontrolliert und gehemmt werden. Hierfür benötigt eine Person eine ausgeprägte Selbstkontrolle. Macht kann dadurch kontrolliert und nicht zu reinen Selbstzwecken ausgeübt werden. *Die gehemmte Form der Machtmotivation führt zu einer mittel- bis langfristig stärkeren Machtwirkung*. Zudem ist sie sozial verträglicher als die ungehemmte Form der Machtmotivation. Eine Person mit einem ungehemmten Machtmotiv kann kurzfristig sehr erfolgreich sein, langfristig wird sie jedoch ignoriert und gemieden (Baumeister & Vohs 2007[419]). Das soziale Umfeld ‚bestraft' demnach ungehemmtes und egoistisches Verhalten, da die Person möglicherweise entgegen sozialer und kultureller Normen agiert."

Machtbewusste Personen, die ihren Führungsanspruch zu kontrollierten und in sozialverträgliche Bahnen zu lenken verstehen, hemmen also mit starker Selbstkontrolle ihre Durchsetzungsimpulse und erfahren damit langfristig einen stärkeren Einfluss, also Befriedigung ihrer zugrundeliegenden Bedürfnisse. Sie sind besser gelitten (Zugehörigkeit), werden besser einbezogen (Macht) und erleben sich letztlich als erfolgreicher (Leistungsmotiv). Ein Führungsstil im **Modus des gehemmten Machtmotivs** entspräche demnach mehr dem Scholl'schen (2003) Ideal sozialverträglicher, den Interessen Beteiligter folgender Strategien von „Einflussnahme", während das ungehemmte Machtmotiv sich in dem entlädt, was Scholl als „Machtausübung" problematisiert. Letztere Strategie ist den genannten Studien zufolge nicht geeignet, langfristig erfolgreich zu sein.

---

[416] McClelland, David Clarence (1987). Human motivation. New York: Cambridge University Press.
[417] McClelland, David Clarence; Davis, William N.; Kalin, Rudolph & Wanner, Eric (1972). The drinking man. New York: Free Press.
[418] Winter, David G. (1992). A revised scoring system for the power motive. In C. P. Smith (Ed.), Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis. Cambridge: University Press, 506-511.
[419] Baumeister, Roy F. & Vohs, Kathleen D. (2007). Self-regulation, ego depletion, and motivation. Social and Personality Psychology Compass, 1, 115-128.

These

Personen mit Machtmotiv-Disposition, deren Selbstkontrolle dem Modus des *gehemmten* Machtmotivs entspricht, dürften eher in der Lage sein, über Strategien sozialverträglicher Einflussnahme ihre Anschlussfähigkeit trotz räumlicher Distanzierung mit Kooperationspartner*innen (Beschäftigten, Kolleg*innen, Vorgesetzten) aufrecht zu erhalten. Haben sie einen kommunikativen statt autokratischen Handlungsstil kultiviert, kommt ihnen dies nun zugute. Das Anschlussmotiv könnte unterstützen, mit Beschäftigten im/aus dem Homeoffice Kontakt zu pflegen, ihr Leistungsmotiv mag kreative Lösungen hierzu befördern, und ihr Wunsch nach Einbindung in Entscheidungen kann von beidem profitieren. Demnach könnte sich eine Gemengelage der Antriebsmotive bei gehemmtem Machtmotiv vorteilhaft erweisen.

Entsprechende Zusammenhänge hat Furtner (2012) in einer **Studie** genauer untersucht. Dazu korrelierte er die von McClelland vorgelegten Antriebstendenzen (Macht-, Leistungs- und Anschlussmotiv inkl. der grundlegenden Antriebstendenzen Hoffnung und Furcht) mit dem Führungsverhalten, genauer gesagt den Ansätzen der transformationalen, transaktionale sowie Laissez-faire Führung. Seine Ergebnisse bestätigen die Hypothese, wonach das Machtmotiv am stärksten mit der **transformationalen Führung** in Beziehung steht. Der Autor (ebd.: 61) über seine Befunde:

> „Nicht Hoffnung auf Kontrolle, sondern *Furcht vor Zurückweisung* nimmt zentral (negativen) Einfluss auf die transformationale Führung. Zwischen den Motiven und dem transaktionalen Führungsverhalten lassen sich keine bedeutsamen Assoziationen nachweisen. Die negative Antriebstendenz des Anschlussmotivs (Furcht vor Zurückweisung) zeigt die stärksten Assoziationen zur Laissez-faire Führung.“

Während tranformationale Führung auf Motivation von Mitarbeiter*innen setzt, ist der transaktionale Stil eher von Kontrolle geprägt und der Laissez-faire Stil von Desinteresse. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass Organisationen, die auf moderne Führungsansätze bauen, welche auf die Entwicklung von Beschäftigten statt auf deren Kontrolle setzen, von einem gehemmten Machtmotiv am meisten profitieren. Furtner (2012) konnte nun erstmals belegen, dass „nicht die Hoffnung, sondern die **Furcht** als grundlegende motivationale Antriebstendenz auf das transformationale Führungsverhalten einwirkt.“ Verfüge eine Führungskraft hingegen über eine ausgeprägte Furcht vor Kontrollverlust, dann werde das transformationale Führungsverhalten negativ beeinflusst (ebd.: 61), da dann viel Zeit und Energie mit der Absicherung von Macht statt mit Interesse an Geführten verbracht werde.

These

Führungskräfte sollten sich ihrer diesbezüglichen Ängste bewusst werden, um ihre Handlungsfähigkeit unter den unsicheren, pandemischen Bedingungen nicht zu gefährden. Auch Furtner (2012: 62) empfiehlt als sinnvoll, sich die hemmende Seite der Furcht bewusst zu machen.

Hier könnten je nach Zugang Supervision, Coaching oder Therapie helfen, falls die stützenden Strukturen und Sozialbeziehungen der arbeitsbezogenen Systemumwelt nicht in hinreichendem Maße verfügbar sind.

Dass es auch sehr desinteressierte, unhilfreiche Führungspersonen geben kann, macht Furtner (ebd.: 62) am Beispiel beunruhigender Beobachtungen zur **Laissez-faire Führung** deutlich. Eine Laissez-faire Führungskraft vermeidet Furtner & Baldegger (2013: 165) zufolge systematisch den Kontakt zu ihren Mitarbeiter*innen. Sie kümmere sich nicht darum, ob die Geführten Leistungsziele einhalten oder erreichen (ebd.). Sie sei häufig abwesend, vermeide Entscheidungen und umgehe ihre

Führungs- und Arbeitsverantwortung (ebd.). Auch das gibt es und es fragt sich: Was wird aus solch einem Team, wenn alle im Homeoffice sind, wer organisiert den Arbeitsbereich, fällt notwendige Entscheidungen, trägt Informationen weiter und sorgt für Anschluss und Austausch?

These

Für Management und Beschäftigte können unter den Arbeitsbedingungen des Homeoffice im Lichte einer Laissez-faire Führungskraft Probleme entstehen:

- ⇨ Es könnte informelle Führerschaft in dem betroffenen Team entstehen, weil das Machtvakuum auf ein soziales Bedürfnis von Menschen trifft, sich zu orientieren und zu organisieren.
- ⇨ Konflikte können in einer führerlosen Gruppe länger unbemerkt bleiben, sich verfestigen und problematischer auswirken.
- ⇨ Der fehlende Wille einer Führungskraft, Entscheidungen zu fällen, kann ein solches Team lähmen und unproduktiv werden lassen.
- ⇨ Das Management wäre demnach gut beraten, ein waches Auge auf den Führungsstil ihres Führungspersonals zu richten und ggf. einzugreifen, damit die Motivation von Mitarbeiter*innen sowie die Produktivität des Bereichs der Organisation nicht verloren gehen.

Außerdem bietet die Laissez-faire Führungskraft mit ihrem Verhalten keine „vertrauenswürdige Fläche", also keine Anlässe, um Vertrauen im Sozialgefüge über kleine Schritte im Miteinander aufzubauen (vgl. Kapitel 8 Vertrauen).

1.2.1 Wirkzusammenhänge zwischen einem gehemmten Machtmotiv und dem Krankheitsrisiko

In der Arbeitsmedizin werden seit Jahrzehnten Verknüpfungen zwischen Bluthochdruck, Stress, Stimmungslagen und Herzinfarkt untersucht, mit einer Tendenz, entsprechende Zusammenhänge zu belegen. Als schwieriger erweist es sich neueren Studien zufolge, dies Persönlichkeitstypen zuzuordnen; seit den 1950er Jahren findet sich bspw. sogenanntes „Typ A Verhalten“ bei Managern diskutiert (vgl. Meyer Friedmann & Rosenman 1974), eine heute als multidimensionales Syndrom (statt eines Typus) verstandene Eigenschaftsmischung von Menschen, die in besonderem Maße unter Zeitdruck aufblühen, schnell, wettbewerbsfähig und auch eher ungeduldig sind. Neuere Studien zeigen auch für das sogenannten „Typ D Verhalten“ eher betrübt-besorgter Individuen eine deutlich erhöhte, wenngleich in anderer Weise stressinduzierte Herzinfarktrate (vgl. Denolett et al. 2010[420]). Während entsprechend psychosomatische Wechselwirkungen heute individualisiert differenziert werden (vgl. Denolett et al. 2009[421]), muss nach neueren Metaanalysen betont werden, dass viele menschliche Eigenschaften entlang von Spektren bestehen, die bei Individuen in höheren oder niedrigeren Ausprägungen zu finden sind; es handelt sich nicht um Entweder-Oder-Kategorien (vgl. Wilmot et al. 2019[422]). Nichtsdestotrotz scheint den Be-

[420] Denollet, Johan; Schiffer, Angelique A. & Spek, Viola (2010). A General Propensity to Psychological Distress Affects. Cardiovascular Outcomes Evidence From Research on the Type D (Distressed) Personality Profile. American Heart Association, Inc, Circ Cardiovasc Qual Outcomes. 2010;3:546-557. Zugriff 20 Dec 2020: https://www.ahajournals.org/doi/pdf/10.1161/circoutcomes.109.934406

[421] Denollet, Johan; Pedersen, Susanne S. (2009). Anger, depression and anxiety in cardiacpatients: the complexity of individual differences in psychological risk. Journal of the American College of Cardiology, Vol. 53, Issue 11, 17 March 2009: 947-949.

[422] Wilmot, Michael P.; Haslam, Nick; Tian, Jingyuan & Ones, Deniz S. (2019). Direct and conceptual replications of the taxometric analysis of type a behavior. Journal of Personality and Social Psychology, 116(3), e12-e26.

funden zufolge ein stark **emotionaler Umgang** das **Herzinfarktrisiko** zu erhöhen; es ist bspw. belegt, dass gewohnheitsmäßiger Ärger resp. Wut einen machtvollen Prädiktor für Herzinfarkt darstellt (vgl. Ironson et al. 1992[423]; Mittelman et al. 1995[424]).

Neben persönlichkeitsbezogenen Faktoren stehen auch **Depression, Ängste, soziale Isolation und chronischer Stress** unter Beobachtung, das Infarktrisiko zu erhöhen, vor allem, wenn Stress, Rauchen, zu reichliche Ernährung und/oder mangelnde Bewegung hinzukommen. Diese Faktoren bekommen in der langzeitlich-pandemischen Grundsituation eine neue Bedeutung, weil sie sehr viel mehr Menschen betreffen können. Sich innenfundiert auf vielfältigen Ebenen „vernünftig" zu verhalten dürfte Ermüdungseffekten unterliegen, zumal die normalerweise stützend-strukturierenden Angebote (bspw. Sportstudio, Restaurant) sowie soziale Resonanz (kollegiale und private Kontakte) deutlich reduziert ausfallen.

Thesen

Die pandemische Situation, welche ‚physical distancing' fordert und durch Arbeiten im Homeoffice die soziale Isolation verstärkt, kann in Menschen ein höheres Stressniveau bedingen, einerseits durch mangelnde soziale Unterstützung von Kolleg*innen (nicht jeder kann gut langfristig ganz für sich arbeiten) sowie andererseits dadurch, dass die Medien über Monate Ängste schüren: jeder wird behandelt und handelt selbst, als sei er/sie erkrankt und jede*r andere auch. Ängste und Depression steigen: „Unsicherheit, Angst und Niedergeschlagenheit sind die häufigsten Reaktionen auf die Situation, auch bei psychisch Gesunden", subsummiert die Psychotherapeutenkammer schon nach dem ersten Lockdown (BPtK 2020[425]: 5).

- ⇨ Führungskräfte betrifft dies ebenso wie Mitarbeiter*innen; alle Betroffenen müssen sich um eine langfristig tragfähige Selbstfürsorge kümmern.
- ⇨ Hierbei können gruppenbezogene unterstützende Angebote helfen, denkbar wären bspw.: Thema Selbstfürsorge als Tagesordnungspunkt im regelmäßigen Video-Teammeeting; gemeinsame „bewegte Pausen" im Videosetting; der gemeinsame Morgenkaffee oder -tee täglich um 10.15h im Videochat; informelles Videomeeting freitags 14.30h.
- ⇨ ‚Empowering Leadership' Modelle im Kanon transformationaler Führung fördern eine konstruktive Selbstführung; auf diese könnte wegweisend zurückgegriffen werden[426].

---

[423] Ironson, Gail; Barr, Taylor, C.; Boltwood, Michael & Bartzokis, Thomas (1992). Effects of anger on left ventricular ejection fraction in coronary artery disease. In: The American journal of cardiology. Band 70, No 3, 8/1992: 281-285.

[424] Mittleman, Murray A.; Maclure, Malcom, Sherwood, Jane B.; Mulry, Richard P.; Tofler, Geoffrey H; Jacobs, Sue C; Fireman, Richard; Benson, Herbert & Miller, James E. (1995). Triggering of acute myocardial infarction onset by episodes of anger. Determinants of Myocardial Infarction Onset Study Investigators. In: Circulation. Bd. 92, No. 7, 10/1995: 1720-1725.

[425] Bundespsychotherapeutenkammer BPtK (2020). Corona Pandemie und psychische Erkrankungen. Berlin: BPtK, 1-29. Zugriff 20 Dez 2020: https://www.bptk.de/wp-content/uploads/2020/08/2020-08-17_BPtK-Hintergrund_Corona-Pandemie-und-psychische-Erkrankungen.pdf

[426] Vgl. Furtner & Baldegger (2013: 6): „Das Ziel liegt in der Entwicklung der Self-Leadership-Fähigkeiten der Geführten. Self-Leadership ist demnach nicht nur für eine Führungskraft eine zentrale Basisfähigkeit und Grundvoraussetzung, sondern auch für die Geführten. Im organisationalen Kontext liegt das letztendliche Ziel darin, dass alle Mitglieder über ausgeprägte Self- Leadership Fähigkeiten verfügen müssen, um sowohl die Innovationsfähigkeit als auch die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens in der globalisierten Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts zu sichern."

- Fortsetzung -

„Je länger Krisen, Konflikte und lebensgefährdende Ereignisse dauern, desto eher sind die psychischen Widerstands- und Regenerationskräfte (Resilienz) überfordert und es kann zu psychischen Erkrankungen kommen“, hebt die PBtK (ebd: 3) hervor und folgert (ebd.: 4), was grundlegendes Element aller Schutzkonzepte sein sollte: „Wir müssen in Kontakt bleiben!“

Diesbezüglich strukturell sowie interaktionell verlässliche Settings zu etablieren erscheint entsprechend von zentraler Bedeutung, um die protektiven Wirkungen eines tragfähigen Sozialgefüges sicher verfügbar zu halten.

Mit diesen Grundüberlegungen komme ich zurück zur „Three Needs Theory“ nach McClelland, der in einem Überblicksmodell die ihm zufolge als gesichert geltenden Wirkzusammenhänge zwischen **Machtmotiv und Gesundheit** darstellt. Demnach wird eine Person, die starke Machtmotive hegt, sich hierin längerfristig gehemmt sieht und unter Stress steht, mit einem erhöhten Risiko für Krankheiten wie Kreislaufbeschwerden, Atemwegsinfektionen, usw. umzugehen haben (McClelland 1979[427]). In der Regel ist den entsprechenden Symptombildungen eine erhöhte sympathische Aktivierung und Spannung vorgelagert, was naturgemäß mit einer verstärkten Adrenalin- und Noradrenalinausschüttung einhergeht sowie in Immunfunktionsstörungen mündet (Friedmann & Rosemann 1974[428]). Diese psychosomatischen Störungen stehen den Befunden zufolge offenbar in direktem Zusammenhang mit dem gehemmten Machtmotiv einseitig stark machtmotivierter Menschen.

These

Stark machtambitionierte Beschäftigte könnten aufgrund der pandemisch bedingten Hemmung des Auslebens dessen, was hier verkürzt als subjektive Machtmotive umschrieben wird, in eine psychosomatische Krise geraten, weil sowohl psychische Bedürfnisse also auch Stärken der Person ins Leere laufen, nicht auf die notwendige soziale Resonanz stoßen, bei vielen Beschäftigten im Homeoffice keine hinreichende Wahrnehmung mehr finden und ohne viel Miteinander auch weniger führungswirksame Leistung erkennbar ist.

- ⇨ Es wäre Aufgabe des Managements, auch diese Beschäftigtengruppe achtsam im Blick zu haben und nach Lösungen zu suchen, entsprechenden Personen in der Krise Rollen einzuräumen, die es ihnen ermöglicht, sich einzubringen und so ihre arbeitsbezogenen Bedürfnisse zumindest hinreichend befriedigen zu können.
- ⇨ Betreffende Personen selbst sind im Sinne der Selbstführung gehalten, ihre Kreativität für transformationale Führung angesichts der Pandemie für ihre Beschäftigten neu in Anschlag zu bringen, sie mit sinnstiftenden und haltgebenden Strukturen und Prozessen als Sozialgefüge lebendig zusammen zu halten und zu coachen.

[427] McClelland, David C. (1979). Inhibited power motivation and high blood pressure in men. Journal of Abnormal Psychology, 88, 182-190.
[428] Friedmann, Meyer & Rosenman, Ray H. (1974). Typ A behavior and your heart. New York: Alfred A. Knopf.

- Fortsetzung -

Zudem sind Personen, deren innere Struktur diesem Bedürfniskonstrukt entspricht, selbst gehalten, sich ihre Situation zu verdeutlichen und aktiv nach konstruktiven „Umleitungen“ ihrer kreativen Energien und rastlosen Potenziale zu schauen. Im Wissen darum, dass die bloße „Hemmung“ vermutlich in psychosomatische Beschwerden mündet, sind angemessene Kanalisationen zu erwägen: => Womöglich wird ein regelmäßiges, lebendiges Videosetting im Kreise der Führungskräfte oder mit den Mitarbeiter*innen ins Leben gerufen, welches so gestaltet werden kann, dass Zugehörigkeit, Leistung und Beteiligung an Entscheidungen im Sozialgefüge erkennbar und spürbar sind, so dass Resonanz erfahren werden kann (vgl. Rosa 2016[429])?

Eine Langzeitstudie misst das gehemmte Machtmotiv 30-jähriger und erhebt 20 Jahre später Blutdruck und Kreislauferkrankungen der Probanden (Blumenthal et al. 1985[430]). Es ist erkennbar, dass sogenannte gehemmt-Machtmotivierte einen höheren diastolischen Blutdruck aufweisen. Noradrenalin als chemischer Überträgerstoff des sympathischen Nervensystems (Adrenalin sehr ähnlich), scheint ein motivspezifischer Neurotransmitter zu sein. Studien von McClelland (1979, 1987) zeigen, dass stark Machtmotivierte, die zugleich einen höheren Noradrenalin-Umsatz zeigten, schneller Paar-Assoziationen mit machtthematischen Inhalten liefern als andere Versuchspersonen. Zudem weisen sie eine Behaltensüberlegenheit machtthematischer Inhalte auf. McClelland (1979) beschäftigt sich mit dem Gedanken des „noradrenalingestützten Belohnungssystems“; es folgt demnach auf belastende Ereignisse eine Sekretion von Noradrenalin, die von stark Machtmotivierten als Belohnung erlebt wird. Das gehemmte Machtmotiv führt hingegen zu einer Adrenalinausschüttung. Diese kann auf die Dauer zu einer Schwächung des Immunsystems führen.

Man kann nach Verständnis der Verfasserin vorsichtig folgern, dass die Beziehung zwischen Machtmotiven, dem **Immunsystem** und der körperlichen Gesundheit bei weitem noch nicht verstanden ist. Es deuten sich jedoch in den gesichteten Studien psychosomatische Wirkungszusammenhänge an, die einzubeziehen sich lohnen dürfte.

These

Es mag im Lichte der Überlegungen von McClelland helfen, ein soziales Klima entspannter Zuwendung zu pflegen: der Adrenalinspiegel bleibt niedrig und das Immunsystem aktiv. Während langer, nicht selbstgewählter Homeoffice-Phasen, die mit sozialer Isolation usw. auch belastende Anteile mit sich bringen, kann dies nur nützlich sein.

---

[429] Rosa, Hartmut (2016). Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

[430] Blumenthal, James A.; Lane, James D. & Williams, Redford B. Jr. (1985). The inhibited power motive, type A behavior, and patterns of cardiovascular response during the structured interview and Thematic Apperception Test. Journal of Human Stress, Summer 1985;11(2):82-92, published Online 9 Jul 2010: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0097840X.1985.9936743?needAccess=true

1.3 Eine linguistische Perspektive auf Macht nach Spencer-Oatey

Die linguistische Perspektive auf Macht ist eine operationalisierende –was macht Macht im zwischenmenschlichen Umgang miteinander und wie wirkt sie sich auf die Arten und Weisen aus, **wie Beziehungen gestaltet** werden? Für das Erkenntnisinteresse der Kommunikation und Kooperation finden sich im Folgenden diesbezügliche Kommunikationsstrategien im Lichte von Macht sowie in deren thematischer Nähe gelagerten Aspekte diskutiert; exemplarisch sind dies Distanz sowie Anzahl der Interaktionspartner*innen.

Beziehungen in der Arbeit sind geprägt von Abhängigkeiten und Weisungsstrukturen; diese setzen sich aus formellen sowie informellen Anteilen zusammen. In diesem Gefüge suchen Menschen, Beziehungen zu pflegen, d. h. vielfältige Rapporte zu managen sowie ihre weiteren Anliegen darin zu betreiben. Die Linguistin Spencer-Oatey (2008[431]: 33ff) diskutiert Strategien, welche Menschen in der Kommunikation nutzen, um ihre *Ziele zu verfolgen* und zugleich ihr *Ansehen* sowie ihnen *wichtige Normen und Regeln zu wahren* (vgl. Kapitel 7 Rapportmanagement). Hierbei stellt sie die Beziehungen zwischen Teilnehmer*innen einer Kommunikation als eines der zentralen Elemente heraus (mehr dazu vgl. Kapitel 9 und 10 Gruppendynamik), worauf entsprechende **Kommunikationsstrategien** abgestimmt werden. Die Linguistik hat verschiedene Variablen identifiziert, die dies beschreibbar machen, so sprechen Spencer-Oatey (ebd.: 34) zufolge Brown & Gilman (1960[432]) von Macht und Solidarität sowie Brown & Levinson (1987[433]) von den Dimensionen Macht und Distanz. Die Beziehung zwischen den linguistisch beschreibbaren, beziehungsregulativen Dimensionen Macht und Distanz ist, wie Spencer-Oatey (2008: 36) erläutert, interkulturell verschieden ausgeprägt, in manchen Kulturen liegen die beiden Aspekte ziemlich nah beieinander, in anderen erscheinen sie nahezu identisch.

1.3.1 Einflussbezogene Kommunikationsstrategien einbinden

Mit der Dimension der **Macht** verbindet Spencer-Oatey (ebd.) Begriffe wie Kontrolle über, Beeinflussung von, soziale Macht, Status, Dominanz und Autorität. Sie zitiert Brown & Gilman (1960/1972: 225) mit der folgenden Definition:

> „Es mag über eine Person gesagt werden, sie habe Macht über andere in dem Maße, wie sie in der Lage ist, das Verhalten anderer zu kontrollieren. Macht ist eine Beziehung zwischen mindestens zwei Personen, und es ist nichtwechselseitig in dem Sinne, dass nicht beide Macht über denselben Verhaltensbereich haben können."

In der Soziolinguistik wird Spencer-Oatey (ebd.) zufolge Macht häufig einseitig im Sinne **asymmetrischer Rollen** operationalisiert, was bei Konstellationen wie Lehrer*in-Schüler*in oder Arbeitgeber*in-Arbeitnehmer*in vordergründig logisch erscheinen mag. Allerdings halten immer beide Seiten eine gewisse Macht, bspw. kann die/der Schüler*in oder die/der Beschäftigte nicht zum Gespräch erscheinen, gegebene Empfehlungen/Anweisungen nicht umsetzen, eine Frist nicht einhalten, sich beschweren gehen, etc. Entsprechend nennt der Arbeitspsychologe Neuberger sein Standardwerk „Führen und führen lassen" (2002[434]), um anzuzeigen, dass Führung

---

[431] Spencer-Oatey, Helen (2008). Face, (Im)politeness and rapport. As chapter 2 in dies.: Culturally speaking. Culture, communication, and politeness theory. London, New York: Continuum International Publishing Group, 11-47.

[432] Brown, Roger William & Gilman, Albert (1960). The Pronouns of Power and solitarity. In T.A. Sebeok (Hrsg.), Style in language. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 253-276.

[433] Brown, Penelope & Levison, Stephen (1987). Politeness: Some Universals in Language Usage. Cambridge: Cambridge University Press. Originally published as 'Universals in language usage: politeness phenomenon', in E. Goody (Ed.) (1978) Questions and Politeness: Strategies in Social Interaction. New York: Cambridge University Press.

[434] Neuberger, Oswald (2002). Führen und führen lassen. 6. Auflage. Stuttgart: UTB Lucius & Lucius.

als Operationalisierung von Macht nicht einseitig gedacht werden darf – stets verfügen beide Seiten über Machtmittel.

Um in den Machtbegriff tiefer einzusteigen, schlägt Spencer-Oatey (ebd.: 34f) einen breit rezipierten Ansatz, die Machtbasentheorie des Sozialpsychologen und Lewin-Schülers French und seines Kollegen Raven (1959[435]) vor, um auszumachen, aus welchen Quellen Macht sich speist:

1 **Legitime** Macht: Hat eine Person aufgrund von Status, Rolle oder Situation das Recht, um anderen etwas vorzuschreiben oder von ihnen zu erwarten, dann kann man sagen, diese Person hat legitime Macht. Diese Machtform betrifft Rechte Vorgesetzter und ihre Autoritätsrolle, aber auch die Akzeptanz eines/r solchen Funktionsträger*in. Dieser Begriff kommt dem der legitimen Herrschaft bei Max Weber nahe.
2 Macht durch **Zwang**: Hat eine Person Kontrolle über negative Ergebnisse wie Zuweisung unerwünschter Aufgaben, Herabstufung von Rolle oder Zahlungen, die von anderen vermieden werden, so kann man sagen, diese Person hat eine Vollzugsmacht. Ein Gehorsam Abhängiger wird hier über Angst vor Bestrafung sowie den Wunsch nach Wertschätzung /Belohnung erreicht.
3 **Belohnung**smacht: Hat eine Person Kontrolle über positive Ergebnisse wie eine Bonuszahlung oder bessere Arbeitsbedingungen, die von anderen begehrt werden, dann kann man sagen, diese Person hat Belohnungsmacht. Es können auch ein begehrtes Lob, Aufmerksamkeit oder Zuwendung zu den Belohnungen gezählt werden.
4 Macht durch **Identifikation**: Wird eine Person von anderen bewundert, die gerne von der Person gemocht werden oder ihren Respekt wünschen, dann kann man sagen, diese Person hat eine identifikatorische Macht. Die Person ruft Gefühle der Verbundenheit hervor und nimmt darüber Einfluss auf Einstellungen, Gefühle, Ziele und Absichten von Untergebenen.
5 **Experten**macht: Hat eine Person ein spezielles Wissen oder Expertise, die andere brauchen, kann man sagen, die Person hat Expertenmacht. Diese Machtbasis ist sehr spezifisch und auf spezielle Situationen/Bereiche beschränkt. Auch Foulcault sowie Crozier & Friedberg nennen diese Machtbasis in ihren Ansätzen.
6 **Information**smacht: Hat eine Person Informationen, auf die andere angewiesen sind, so kann man sagen, diese Person habe Informationsmacht. Diese Machtbasis wird häufig breit geteilt und ist dennoch nicht austauschbar, da sich erst auf vielen Informationen in Organisationen ihre Realität sinnvoll zusammensetzt.

Es spiegelt sich in dieser Aufzählung von Ausprägungen wechselseitiger Einflussnahmen, wie vielfältig Menschen in der Kommunikation aufeinander einwirken, und einwirken müssen, um letztlich zu einem Konsens, gemeinsamer Aktionsrichtung oder Ergebnissen gelangen zu können. Mit dem Rapportmanagementverständnis nach Spencer-Oatey bleibt hierbei im Bewusstsein, dass Beteiligte in der Regel unter Wahrung des eigenen Ansehens, der Verfolgung eigener Ziele sowie im Rahmen der von ihnen verinnerlichten Regeln und Normen ihr kommunikatives Handeln entfalten. So wird es konstruktiv, voneinander Meinungen, Informationen etc. mitzubekommen

[435] French, John R. P. & Raven, Bertram H. (1959). The bases of social power. In Dorwin Cartwright & Alvin Zander (Hrsg.), Group dynamics. Harper and Row, New York 1960, 150–167. Zugriff 20 Dez 2020: http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Power/French_&_Raven_Studies_Social_Power_ch9_pp150-167.pdf

und darüber eine gemeinsame Stoßrichtung zu entwickeln[436]. Eine Ähnlichkeit zu den Machtquellen im spieltheoretischen Ansatz nach Crozier & Friedberg (1979) ist evident. So, wie French & Raven thematisieren, in welch **verschiedenen Weisen** Menschen aufeinander **Einfluss nehmen** können, legen sie nahe, dass einige Machtquellen durch formelle Rollen gestützt sind, während andere auch informeller Natur sein können – Bewunderung und Respekt oder auch Expertise kann man sich von einer populären Person wünschen, auch kollegial, nicht zwangsläufig nur von vorgesetzten Personen. Mit Spencer-Oatey (2008: 35) kann die Beidseitigkeit von Macht auch in asymmetrischen Beziehungen am Beispiel aufgezeigt werden:

> „Kellner/Taxifahrer haben Macht über ihre Gäste/Passagiere, insofern dass sie das Recht haben, bestimmte Forderungen zu erheben beispielsweise, wann die Personen sich setzen dürfen, oder wie viele Personen akzeptiert werden, wo Kleidung oder Gepäck platziert werden soll, usw. unter bestimmten Umständen können sie auch die Bedienung/Beförderung ablehnen."

These

Die von formellen und informellen Rollen überformten Beziehungen zwischen Menschen und die ihnen verfügbaren Quellen zur wechselseitigen Einflussnahme legen die Frage nahe, wie diese in überwiegend per Videomeeting organisierter Kommunikation und Kooperation zum Tragen kommen. Es scheint wichtig, eine Gesprächsführung zu etablieren, die in der Lage ist, die vielfältigen Beeinflussungen auch „digital" zu integrieren statt zu unterbinden, zum langfristigen Nutzen des Sozialgefüges insgesamt.

1.3.2 Beziehungsparameter Nähe versus Distanz einbeziehen

In der rapportrelevanten Dimension der **Distanz** geht es um Nähe, Vertrautheit, beziehungsbezogene Intimität, gleiche Überzeugungen und Ähnlichkeit. Die meisten Menschen haben eine intuitiv klare Idee davon, was gemeint ist, wenn sie von einer ‚engen' oder 'distanzierten' Beziehung sprechen, so Spencer-Oatey (2008: 35). Mit Verweis auf Brown & Gilman (1960/1972: 258) zitiert sie:

> „Hier geht es uns um … **symmetrische** Beziehungen. Ähnlichkeiten, die zählen, sind jene, die uns mit anderen gleichen Geistes sein lassen oder mit gleichen Verhaltensdispositionen. Wiederholter Kontakt allein reicht dafür nicht, es ist davon abhängig, ob der Kontakt in die Entdeckung oder Entstehung gleicher Geisteshaltungen führt, diese liegt anscheinend im Kerne jeder Semantik der Solidarität" (Spencer-Oatey 2008: 35; zitiert nach Brown & Gilmann 1972: 258).

Demnach wäre die Nähe, die man zu anderen verspürt, abhängig davon, dass man die Erfahrung machen kann, mit anderen gleiche Ansichten oder bestimmte Verhaltenserwartungen zu teilen oder auch, in ähnlicher Weise auf etwas zu reagieren. Macht man hingegen die konträre Erfahrung, wonach das Gegenüber ganz anderer Meinung ist sowie Dinge gänzlich anders einschätzt als man selbst, dann dürfte dies eher ein distanzierteres Gefühl dieser Person gegenüber hervorbringen.

[436] Einseitige Anweisungen an Befehlsempfänger*innen sind in Krisenzeiten (bspw. Militäreinsatz) denkbar, als grundlegender Kommunikationsstil in den meisten Arbeitsfeldern hingegen ungeeignet und heute kaum akzeptiert.

Thesen

1. Ist für das langfristige Arbeiten im Homeoffice die Kommunikation und Kooperation bestenfalls über Videomeetings organisiert, wo Menschen einander wenigstens teilweise sehen können, dann fragt sich, ob diese Personen schon eine Weile zusammenarbeiten, also einander gut kennen und somit an Erfahrungen des zwischenmenschlichen Einklanges miteinander in bestimmten Fragen anknüpfen können.

⇨ In diesem Falle ist anzunehmen, dass das Angebot von Abstimmungsprozessen in Kleingruppen dazu beitragen kann, den tragfähigen Beziehungsboden zu pflegen und zu erhalten.

2. Aufwendiger dürfte es aussehen in neu zusammengesetzten Gruppen oder Teams, wo entsprechende Erfahrungsbildungen noch fehlen.

⇨ Um ein tragfähiges Sozialgefüge (Rapport) aufzubauen, in dem Menschen über Ähnlichkeit von Gedanken und Gefühlen zueinander finden, einander sympathisch finden, anerkennen, unterstützen und zuhören, bedarf es in diesem Falle unter Homeoffice-Bedingungen der konkreten Anlässe (Themen), Räume (Kleingruppen) und Zeiten (definiert und hinreichend), zunächst leitungsseitig initiiert, so dass die Beteiligten sich in Auseinandersetzung mit Aufgaben und an deren Rande im persönlicheren Austausch erleben, die Sichten und Stärken der anderen kennenlernen und jene erkennen können, mit denen sie „einen Geistes“ sein können.

1.4 Macht, Hierarchie und Emotionen nach van Kleef & Lange

Emotionen üben einen starken Einfluss darauf aus, wie Menschen Situationen erleben, bewerten und beantwortend darin handeln. Dies bezieht sich ebenso auf Abläufe in der *Innenwelt* des Individuums wie auf *interaktionellen* Prozesse zwischen Menschen. Wie zuvor schon thematisiert, gehören Aspekte wie Macht, Status und Hierarchie zu den elementaren Erfahrungen von Menschen. Als biologisch abhängig geborene Wesen bestehen seit frühester Kindheit tiefgreifende Erfahrungen mit Personen, die mächtiger sind als man selbst. Fragen der Balance von Autonomie und Abhängigkeit sind daran geknüpft (vgl. Kapitel 4 Identität und Arbeit; Kapitel 8 Vertrauen). Während es viel Forschung zu diesbezüglicher Kognition und Verhalten gibt, erscheint die Forschung begleitender Emotionen weniger präsent.

Welche Emotionen löst Macht bei Menschen aus, und zu welchen Folgerungen führen diesbezügliche Wissensbestände? Die Psychologen van Kleef & Lange 2020[437] referieren einen aktuellen Überblick über den diesbezüglichen Forschungsstand in der Psychologie. Hierarchie und Macht stellen ihnen zufolge sehr fundamentale Einflussfaktoren im Sozialleben dar und haben stets auch einen **gestaltenden Einfluss** auf die menschliche **Psyche**. Die Autoren interessieren sich auf den Einfluss des sozialen Ranges, d. h. von Macht und Status, auf begleitende emotionale Prozesse des Erlebens, des Ausdrucks- und des Antwortverhaltens (ebd. 148). Van Kleef & Lange zitieren in ihrem Überblick viele Belege dafür, dass

1) Personen mit niedrigerem Status mehr negative Gefühle erleben, während höherrangige Personen mehr positive Gefühle erleben;

[437] Van Kleef, Gerben A. & Lange, Jens (2020). How hierarchy shapes our emotional lives: effects of power and status on emotional experience, expression, and responsiveness. In Current Opinion in Psychology 2020, 33: 148-153.
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352250X19300806

2) Personen mit geringerem Status ihren emotionsbezogenen Ausdruck am sozialen Kontext ausrichten und steuern, während höherrangige Personen ihre Gefühle freier von sozialen Konventionen Ausdruck verleihen;
3) Personen mit geringerem Status nehmen die Gefühle anderer akkurat wahr und reagieren darauf, während Personen höheren Status dies nur tun, wenn die Gefühle anderer für sie selbst relevant sind; und
4) Macht und Status haben ähnliche Effekte auf emotionale Prozesse, was eine Integration der Konzepte nahelegt (ebd.).

Im Folgenden werden diese vier Befunde kurz genauer ausgeführt. Führungskräften wird von Untergebenen nicht selten vorgeworfen, sie würden sich nicht einfühlsam zeigen und einen instrumentalisierenden Umgang pflegen. Woran liegt das? Im Lichte der hier kurz zusammengefassten Befunde wird dies erklärlich mit Effekten, die oft spontan bspw. in Experimenten mit Studierenden reproduzierbar sind. Eine solche menschliche Dynamik will verstanden sein, um nicht am menschlichen Leben vorbei zu formulieren, sondern für das hier verfolgte Erkenntnis- und Forschungsinteresse gangbare Überlegungen ableiten zu können.

1.4.1 Sozialer Rang und emotionale Erfahrungsbildung

„Gruppenmitglieder, die als **Leitung** benannt werden und Kontrolle über Ressourcen erhalten, erleben **mehr positive Emotionen** und weniger Ärger im Vergleich zu ihren Gruppenmitgliedern“, so van Kleef & Lange (ebd.: 149) unter Verweis auf Studien von Berdahl & Martorana (2006[438]). Sie zitieren zudem Befunde, wonach Führungskräfte in Militär sowie Regierung ein geringeres Level des Stresshormons Kortisol aufweisen und sich weniger beunruhigt fühlen (ebd.). Je höher der Rang, desto ausgeprägter der Befund, was van Kleef & Lange mit Verweis auf Sherman et al. (2012[439]) auf deren stärkeres Gefühl der Kontrolle zurückführen. Zudem stellen van Kleef & Lange einen statusbezogenen Zusammenhang zwischen Stolz und Neid her:

> „… höherrangige Individuen sind anfällig dafür, Stolz zu verspüren durch ihren Status sowie damit einhergehende Anerkennung (Tracy, Shariff & Cheng 2010[440]; Webster, Duvall, Gaines & Smith 2003[441]), während Individuen niederen Rangs anfälliger für Neid gegenüber höherrangigen Personen sind (Steckler & Tracy 2014[442]; Fiske 2010[443]). Entsprechend zeigt Forschung enge Beziehungen zwischen Stolz und Neid auf; sie scheinen regelhaft gemeinsam auf, Stolz aufseiten höherrangiger Personen

[438] Berdahl, Jenifer L. & Marorana, Paul (2006): Effects of power on emotion and expression during a contoversial group discussion. Euroean Journal of Social Psychology, 2006, 36: 497-509.
[439] Sherman, Gerry D.; Lee Cunningham, Julia. J.; Cuddy, Amie; Renshon, Jonathan; Oveis, Christopher; Gross, James & Lerner, Janifer S. (2012). Leadership is associated with lower levels of stress. Proceedings of the National Academy of the Sciences, USA 109(44): 17903-17907.
[440] Tracey, Jessica L.; Shariff, Azim F. & Cheng, Joey T. (2010). A naturalist’s view of pride. In Emotional Review 2010, 2: 163- 177. Zugriff 1 Jan 2021: https://experts.illinois.edu/en/publications/a-naturalists-view-of-pride
[441] Webster, Matthew; Duvall, Jamieson; Gaines, Leslie M. & Smith, Richard H. (2003). The roles of praise and social comparison information in the experience of pride. In The Journal of Social Psychology, 2003, 143: 2009-232. Zugriff 1 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/10769299_The_Roles_of_Praise_and_Social_Comparison_Information_in_the_Experience_of_Pride
[442] Steckler, Conor M. & Tracy, Jessica L. (2014). The emotional underpinnings of social status. In The Psychology of Social Status, edited by Joey T. Cheng, Jessica L. Tracy & C. Anderson. Springer, 201-224.
[443] Fiske, Susan T. (2010). Envy up, scorn down: how comparison divides us. In American Psychology 2010, 65: 698-706. Zugriff 1 Jan 2021: https://psycnet.apa.org/record/2010-22995-006

befeuert Neid niederrangiger Personen (Lange & Crusius 2015[444])“ (van Kleef & Lange 2020: 149).

Den Befunden der Autoren zufolge werden entsprechende Impulse durch Persönlichkeitsmerkmale unterstützt, bspw. durch Narzissmus (Paulhus & Williams 2002[445]; Lange, Crusius & Hagemeyer 2016[446]). Positiv abgepufftert werden entsprechende Tendenzen im Sozialgefüge hingegen laut van Kleef & Lange (ebd.: 150; unter Verweis auf Demirtas et al. 2017[447]) bspw. durch einen **ethischen Führung**sansatz.

Es scheint zudem, dass der soziale Rang die Quelle von Emotionen verschiebt. Van Kleef & Lange (2020: 150) beschreiben Befunde, wonach Personen geringeren Status die Lebensgeschichte anderer als inspirierend erleben, während hochrangige Personen größere **Inspiration** aus eigenen Erfahrungen ziehen (van Kleef et al 2015[448]). Als Erklärung finden sich demnach (ebd.) in mehreren Studien Hinweise dafür, dass Macht nicht nur den Selbstfokus verstärkt, sondern auch dazu befähigt, aus sich selbst heraus mehr positive Gefühle zu erleben (Galinsky et al. 2006[449]; Overbeck & Droutman 2013[450]).

Thesen

Im Homeoffice sind Beschäftigte jeden Status mehr auf sich selbst zurück geworfen, die Interaktion mit anderen im Arbeitskontext reduziert sich:

1) Womöglich kann die Autonomie Beschäftigter im Sinne von Hoheit über die Kontrolle und Ressourcen für die eigene Arbeit das Selbstbild positiv heben?
2) Ein ethischer Führungsansatz kann ggf. beitragen, sowohl einseitigen Stolz als auch Neid zugunsten gemeinsamer Leistungen zu minimieren.

---

[444] Lange, Jens & Crusius, Jan (2015). The tango oft two deadly sins: the social-functional relation of envy and pride. In Journal of Personality and Social Psychology 2015, 109: 453-472. Zugriff 1 Ja 2021: https://pdfs.semanticscholar.org/f705/5115b43d06156377806edb4d96db8cf34749.pdf

[445] Paulhus, Delroy L. & Williams, Kevin M. (2002). The dark triad of personality: narcissism, machiavellism, and psychopathy. In Journal of Research in Personality, 2002, 36(6): 556-563. Zugriff 1 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/222828329_The_Dark_Triad_of_Personality_Narcissism_Machiavellianism_and_Psychopathy

[446] Lange, Jens; Crusius, Jan & Hagemeyer, Birk (2012). The evil queen’s dilemma: linking narcissistic admiration and rivalry to benign and malicious envy. In European Journal of Personality, 2016, 30(2): 168-188. Zugriff 1 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/291353034_The_Evil_Queen%27s_Dilemma_Linking_Narcissistic_Admiration_and_Rivalry_to_Benign_and_Malicious_Envy

[447] Demirtas, Ozgur; Hannah, Sean T.; Gok, Kubilay; Arslan, Aykut & Capar, Nejat (2017). The moderated influence of ethical leadership, via meaningful work, on follower’s engagement, organzational identification, and envy. In The Journal of Business Ethics, 2017, 145: 183-199. Zugriff 1 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/282914842_The_Moderated_Influence_of_Ethical_Leadership_Via_Meaningful_Work_on_Followers%27_Engagement_Organizational_Identification_and_Envy

[448] Van Kleef, Gerben A.; Oveis, Christopher; Homan, Astrid C.; van der Loewe, Ilmo & Keltner, Dacher (2015). Power get‘s you high: the powerful are more inspired by themselves tan by others. In Social Psychology of Personality Science, 2015, 6: 472-480. Zugriff 1 Jan 2021: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1948550614566857

[449] Galinsky, Adam D.; Magee, Joe C.; Inesi, M. Ena & Gruenfeld, Deborah H. (2006). Power and perspectives not taken. In Psychological Science, 2006, 17: 108-1074. Zugriff 1 Jan 2021: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1111/j.1467-9280.2006.01824.x

[450] Overbeck, Jennifer R. & Droutman, Vitaliya (2013). One for all: social power increases self-anchoring of traints, attidudes, and emotions. Association of Psychological Science 2013, 24: 1466-1476. Zugriff 2 Jan 2021: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0956797612474671

- Fortsetzung -

3) Ggf. unterstützt die Ermächtigung von Beschäftigten im Homeoffice, ihre Belange eigenständig zu regeln, auch ihr Vermögen, sich selbst positiv zu inspirieren und zufriedener zu sein?
4) Die Befunde sprechen dafür, dass im Homeoffice tätige, zufriedene Beschäftigte von Ermächtigung profitieren können. Somit wäre bspw. eine Kontrollsoftware[451] kontraindiziert.

1.4.2 Sozialer Rang und emotionaler Ausdruck

Van Kleef & Lange (2020) zeigen auf, dass mit einem höheren sozialen Rang ein freierer **emotionaler Ausdruck** gewählt wird als bei niedrigem Rang. Dies wird, gestützt durch Ergebnisse diverser Studien, damit erklärbar, dass mit höherem Status weniger Druck besteht, sich konform an soziale Normen zu halten (Chen Lee-Chai & Bargh 2001[452]; Galinsky et al. 2008[453]; Kraus, Chen & Keltner 2011[454]). Sie zitieren eine Studie von Hecht & LaFrance (1998[455]), wonach „… Lächeln mit der Erfahrung positiver Affekte unter Teilnehmenden korreliert, die experimentell eine mächtige oder gleiche Position zugewiesen bekamen, aber nicht unter Teilnehmenden mit zugewiesenem niedrigen Rang“ (van Kleef & Lange 2020: 150).

Zudem werden den Autoren zufolge bei höherem Rang mehr **positive** Emotionen erlebt. Wenn sie aber **verärgert** sind, zeigen Personen mit höherem Status dies eher, van Kleef & Lange (ebd.): „Einer neuen Studie zufolge zeigen Teilnehmende ihren Ärger, wenn sie einen höheren Status haben als die Person, die sie verärgert hat (Petkanopoulou et al. 2019[456]).“ Die Autoren erläutern, dass rangniedrige Personen eher negative Konsequenzen antizipieren, wenn sie eine ranghöhere Person konfrontieren, so dass sie sich eher indirekt ausdrücken oder ihren Ärger zur Entlastung anderen mitteilen.

In **Verhandlungen** kann den Autoren zufolge (ebd.) das Ausdrücken von Gefühlen dazu beitragen, Zugeständnisse zu erhalten (u.a. mit Verweis auf van Kleef et al. 2006[457]), dies könne aber auch schiefgehen (Lelieveld et al. 2013[458]), van Kleef &

---

[451] Vgl. dazu in Kapitel 8 Vertrauen.

[452] Chen, Serena Lee-Chai, Annette Y. & Barggh, John A. (2001). Relationship orientation as a moderator of the effects of social power. Journal for Personality and Social Psychology, 2001, 80: 173-187. Zugriff 2 Jan 2021: https://acmelab.yale.edu/sites/default/files/2001_relationship_orientation_as_a_moderator.pdf

[453] Galinsky, Adam D.; Magee, Joe C.; Gruenfeld, Deborah H.; Whitson, Jennifer A. & Lilijenquist, Katie A. (2008). Power reduces the press oft he situation: implications for creatifity, conformity, and dissoncance. Journal of Personality and Social Psychology 2008: 95(6): 1450-1466. Zugriff 2 Jan 2021: http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Power-Reduces-the-Press-of-the-Situation_Implications-for-Creativity-Conformity-and-Dissonance.pdf

[454] Kraus, Michael W.; Chen, Serena & Keltner, Dacher (2011). The power to be me: power elevates self-concept and authenticity. Journal of Experimental Social Psychology, 2001, 47: 974-980. Zugriff 2 Jan 2021: https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.409.4183&rep=rep1&type=pdf

[455] Hecht, Marvin A. & LaFrance, Marianne (1998). License or obligation to smile: the effect of power and sex on amount and type of smiling. Personal Social Psychology Bulletin 1998, 24: 1332-1342. Zugriff 2 Jan 2021: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/01461672982412007

[456] Petkanopouloi, Katerina, Rodríguez-Bailón, Rosa; Willis, Guillermo B. & van Kleef, Gergen A. (2019). Powerpess people don’t yell but tell: the effects of social ower on direct and indirect expression of anger. European Journal of Social Psychology 2019, 49:533-547. Zugriff 2 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/325980322_Powerless_People_Don%27t_Yell_But_Tell_The_Effects_of_Social_Power_on_Direct_and_Indirect_Expression_of_Anger

[457] Van Kleef, Gergen A.; DeDreu, Carsten K W.; Pietroni, Davide & Manstead, Antony S. R. (2006). Power and emotion in negotiona: power moderations the interpersonal effects of anger and happiness

Lange (2020: 150) fassen zusammen: „Verhandler*innen passen ihre emotionale Kommunikation ihrer relationalen Macht an. Sie werden eher ihre Enttäuschung und eher nicht ihren Ärger über ein schwaches Angebot ausdrücken, wenn sie einen eher niedrigen Rang bekleiden (mit Verweis auf van Dijk et al. 2018[459])“ (ebd.).

Die Autoren schlussfolgern, dass der höhere soziale Status den emotionalen Ausdruck von sozialen Zwängen befreit und eine **höhere Stimmigkeit** zwischen erlebten und ausgedrückten Gefühlen besteht als bei Personen niedrigen Rangs.

These

Freier Selbstausdruck bedarf einer Orientierung im Sozialgefüge, welchen Status man relational zu anderen innehat. Während dies in einigen Konstellationen klar sein mag, werden mit anhaltendem Homeoffice auch Situationen denkbarer, dass die Regulation im Sozialgefüge bezüglich (formellem und informellem Rang und Status) Hierarchien nicht in gewohntem Maße funktioniert.

Womöglich kann eine Führungskraft mit zugehörigkeitsbezogener Wertehaltung (s.o. McClelland) darin unterstützen, dass Beschäftigte sich nicht zurückziehen und an statusbezogener Gewahrsamkeit verlieren?

1.4.3 Sozialer Rang und emotionale Reaktionsfähigkeit

Interessanterweise wirkt sich sozialer Status auch in der **emotionalen Reaktionsfähigkeit** aus. Dies wird von Personen niedrigeren Ranges durchaus auch bemerkt, dazu van Kleef & Lange (2020: 150): „Wegen ihrer Tendenz, größere soziale Distanz zu anderen zu halten (Magee & Smith 2013[460]) sowie eigene Interessen über jene anderer zu stellen (Keltner et al. 2008[461]), mag von hochrangigen Personen erwartet werden, sie seien weniger ansprechbar durch Gefühle anderer, im Vergleich zu rangniedrigen Personen.“ Diese These wird mittels einschlägiger Studien diskutiert.

Van Kleef & Lange (ebd.) zeichnen ein differenziertes Bild: sie zitieren Befunde, wonach mehr *Macht* die Genauigkeit emotionaler Wahrnehmung reduziere, während höherer *Status* sie steigere (Blader, Shirako & Chen 2016[462]). Andere Arbeiten legen

---

on concession making. European Journal of Social Psychology 2006, 36: 557-581. Zugriff 2 Jan 2021: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15491275/

[458] Lelieveld, Gerd-Jan; van Dijk, Erik van Beest, Ilja & van Kleef, Gergen A. (2013). Does communicationg disappointment in negotiations help or hurt? Solving an apparent inconsistency in the social-functional approach to emotions. Journal of Social Psychology 2013, 105(4): 605-620. Zugriff 2 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/239732931_Does_Communicating_Disappointment_in_Negotiations_Help_or_Hurt_Solving_an_Apparent_Inconsistency_in_the_Social-Functional_Approach_to_Emotions

[459] Van Dijk, Eik; van Beest, Ilja, van Kleef, Gergen A. & Lelieveld, Gerd-Jan (2018). Communication of anger versus disappointment in bargaining and the moderating role of power. Journal of Behaviour and Decision Making 2018, 31: 632-643. Zugriff 2 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/323362210_Communication_of_anger_versus_disappointment_in_bargaining_and_the_moderating_role_of_power

[460] Magee, Joe C. & Smith, Pamela K. (2013). The social distance theory of power. Personality and Social Psychology Revue 2013, 17(2): 158-186. Zugriff 3 Jan 2021: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1088868312472732

[461] Keltner, Dacher; van Kleef, Gergen A.; Chen, Serena & Kraus, Michael W. (2008). A reciprocal influence model of social power: emerging principles and lines of inquiry. Advances in Experimental Social Psychology. Elsevier, 2008, 151-192. Zugriff 3 Jan 2021: https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.318.7217&rep=rep1&type=pdf

[462] Blader, Steven.; Shirako, Aiwa. & Chen, Yaru (2016). Looking out from the top: differential effects of state and power on perspective taking. Personal Social Psychology Bulletin 2016, 42: 723-737. Zugriff 2 Jan 2021:

ihnen zufolge (ebd.) nahe, dass auch mächtige Personen mit einer **prosozialen Disposition** Gefühle anderer sehr akkurat wahrnehmen können (Coté et al 2011[463]; Schmid Mast, Jonas & Hall 2009[464]). Van Kleef & Lange (ebd.) nehmen darum an, dass Macht jeweilige *Persönlichkeitstendenzen* verstärke.

Eine weitere Einflussquelle identifizieren die Autoren (ebd.: 151) in der **hierarchiebezogenen Wahrnehmung**:

> „Wird eine Rolle durch ungerechtes Verfahren oder entgegen dem stimmigen Machtgefühl von Teilnehmern vergeben, erhöhte dies die Wahrnehmung einer so zu Rang gekommenen Person gegenüber dem *Ärger* Untergebener. Andererseits nahmen Teilnehmende, die zu Unrecht einen niedrigen Rang erhielten, sehr feinfühlig die *Ängste* der ungerechtfertigt ranghöheren Person wahr."

Van Kleef & Lange (ebd.) verstehen dies (mit Verweis auf Stamkou et al. 2016[465]) als Signal dafür, dass hier eine Gelegenheit zur Korrektur einer illegitimen Machtbalance erkannt werde.

Auch in Hinblick auf **wechselseitige oder komplementierende Gefühle** bestehen rangbezogene Differenzen, wie van Kleef & Lange (ebd.) beschreiben. Van Kleef et al. (2008) fanden demnach heraus, dass Gesprächspartner*innen mit hohem Machtbewusstsein geringeres emotionales Antwortverhalten auf das Leiden ihres Gegenübers zeigen, was in Stresswerten, Puls und Mitgefühl messbar sei. Hochrangige Personen zeigten demnach ein geringeres Interesse, enge Beziehungen zu Interaktionspartner*innen zu entwickeln, was die Autoren als mangelndes Interesse daran interpretieren, Gefühle zu investieren. Auch zitieren sie (ebd.) eine Studie nach Lilieveld et al. (2012[466]), wonach in Verhandlungen „das Ausdrücken von Ärger durch eine Partei auch Ärger auf der Gegenseite provoziert, aber diesen drücken nur höherrangige Personen aus, während er sich in niederrangigen Personen als Angst ausdrückt" (van Kleeft & Lange 2020: 151).

Abschließend gehen die Autoren auf **Verhaltensanpassungen** und Macht ein, wozu zahlreiche Studien vorliegen. Mit Verweis auf Friedmann et al. 2004[467]; Sinaceur &

---

https://www.researchgate.net/publication/299570094_Looking_Out_From_the_Top_Differential_Effects_of_Status_and_Power_on_Perspective_Taking

[463] Coté, Stéphan.; Kraus Michael K.; Cheng, Bonnie Haiden; Oveis, Christopher; van der Löwe, Ilmo.; Lian, Huan & Keltner, Dacher /211). Social power facilitates the effect of prosocial orientation on emathic accuracy. Journal of Personal and Social Psychology 2011, 101(2): 217-232. Zugriff 3 Jan 2021: https://pdfs.semanticscholar.org/b08f/09d592cb8123ffd7d1d9a78e8eb517e5bdb9.pdf

[464] Schmid Mast Marianne; Jonas, Klaus & Hall, Judith A. (2009). Give a person power and he or she will show interpersonal sensitivity: the phenomenon an ist why and when. Journal of Personal and Social Psychology, 2009, 97: 835-850. Zugriff 3 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/38036396_Give_a_Person_Power_and_He_or_She_Will_Show_Interpersonal_Sensitivity_The_Phenomenon_and_Its_Why_and_When

[465] Stamkou, Eftychia.; van Kleef, Gergen A., Fischer, Agneta H. & Kret, Mariska. E. (2016). Are the powerful really blind tot he feelings of others? How hierarchical concerns shape attention to emotions. Personal Social Psychology Bulletin 2016, 42: 755-768. Zugriff 3 Jan 2021: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0146167216636632

[466] Lilieveld, Gerd-Jan; van Dijk, Erik, van Beest, Ilja & van Kleef, Gergen A. (2012). Why anger and disappointmentaffect other's baraining behaviour differently: the moderating role of power and mediating role of reciprocal and compementary emotions. Personal Social Psychology Bulletin, 2012, 38: 1209-1221. Zugriff 3 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/225042549_Why_Anger_and_Disappointment_Affect_Other%27s_Bargaining_Behavior_Differently_The_Moderating_Role_of_Power_and_the_Mediating_Role_of_Reciprocal_and_Complementary_Emotions

[467] Friedman, Ray; Anderson, Cameron; Brett, Janette.; Olekalns, Mara; Goates, Nathan & Lisco, Cara C. (2004). The positive and negative effects of anger on dispute resolution: evidence from electroically mediated disputes. Journal for Applied Psychology 2004, 89: 369-376. Zugriff 3 Jan 2021:

Thiedens 2006[468], Overbeck et al 2010[469]; und andere stellen sie fest: „Verhandler*innen geringeren Status machen mehr Zugeständnisse, wenn das Gegenüber Ärger ausdrückt, während machtvolle Verhandler*innen dies nicht tun“, fassen van Kleef & Lange (2020: 151) die Befunde zusammen. Es scheint, dass Macht Menschen nicht blind für Gefühle anderer macht, aber die Frage ist, welche Gefühle sie anregen sich dazu zu verhalten. Während Geringschätzung bei Personen mit geringem Rang eher zu mehr Leistung führe, macht es hochrangige Personen eher wütend, so van Kleef & Lange (ebd.; mit Verweis auf Melwani & Basrade 2011[470]).

Thesen

Mit Macht geht eine Veränderung der emotionalen Reaktionsfähigkeit und -bereitschaft einher. Sich gerade in digital vermittelter Kommunikation und Kooperation als empathisch zu zeigen, in Respekt und Wertschätzung, könnte dazu beitragen, am Halteseil guter Beziehungen auch auf Abstand führen zu können.

Bei prosozialer Haltung (McClelland: Anschlussmotiv) bleibt die emotionale Wahrnehmungsfähigkeit auch bei hohem Rang sensibler; entsprechende Wertehaltungen unterstützen ggf., Kontakt und Einfühlung in Bedürfnisse ‚an der Basis‘ nicht zu verlieren.

Die emotionale Erfahrungs-, Ausdrucks- und Reaktionsbildung von Personen mit Einfluss sind durch Macht und Status sowie damit einhergehende Erfahrungen der Akzeptanz durch andere geprägt.

Welche Erfahrungen machen Führungskräfte, wenn sie auf Beschäftigte, auf die sie Einfluss nehmen, durch Arbeiten via Homeoffice nicht mehr direkt zugreifen können, die Antwortzeiten sich erhöhen, Ärger nicht mehr direkt in mehr Arbeitsleistung Untergebener übersetzt werden kann?

1.5 Machtspezifische Phänomene digital vermittelter Kommunikation

Menschen nutzen digitale Medien anders als personennahe Kommunikationsmedien. Es entstehen Phänomene, welche sich auch in der arbeitsbezogenen Kommunikation auswirken können, vor allem, wenn sie in privatem Handeln eingeübt und dann auf strukturell ähnliche Situationen übertragen werden. Es werden diesbezügliche Bespiele vorgestellt und ihre Bedeutung im Lichte des Ziels eines sozial nachhaltigen Handelns in demokratischem und humanistischem Miteinander der Arbeit kritisch reflektiert.

---

https://www.researchgate.net/publication/8635584_The_Positive_and_Negative_Effects_of_Anger_on_Dispute_Resolution_Evidence_From_Electronically_Mediated_Disputes

[468] Sinaceur, Marwan & Tiedens, Larissa Z. (2006). Get mad and get more than even: when and why anger expression is effective in negotiations. Journal for Experimental Social Psychology, 2006, 42: 314-322. Zugriff 3 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/256752673_Get_Mad_and_Get_More_Than_Even_When_and_Why_Anger_Expression_Is_Effective_in_Negotiations

[469] Overbeck, Jennifer R; Neale, Margaret A. & Govan, Cassandra L. (2010). I feel, therefore you act: intrapersonal and interpersonal effects of emotion on negotiation as a function of social power. Organisationa Behavior and Human Decsision Process, 2010, 112: 126-139. Zugriff 3 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/223033347_I_Feel_Therefore_You_Act_Intrapersonal_and_Interpersonal_Effects_of_Emotion_on_Negotiation_as_a_Function_of_Social_Power

[470] Melwani, Shimul & Basrade, Sigal G. (2011). Held in contempt: the psychological, interpersonal, and performance consequences of contempt in a work context. American Psychological Association, Journal of Personality and Social Psychology 2011, 105(3): 503-520. Zugriff 3 Jan 2021: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.724.4105&rep=rep1&type=pdf

Firth et al. (2019[471]: 119-129) stellen in ihrem aktuellen Artikel „The online brain“ Befunde aus der **Hirnforschung** zusammen, welche zeigen, dass die massive Nutzung digitaler Medien den Menschen – sein Gehirn und dessen Funktionen – zu verändern vermag. Die Autoren (ebd.: 119) schreiben über Veränderungen in drei Arealen:

> „a) *Aufmerksamkeitskapazitäten*, da der sich konstant entwickelnde Strom der Onlineinformation zur geteilten Aufmerksamkeit durch die verschiedenen Medienquellen anregt und von der Konzentration auf singuläre Inhalte ablenkt; b) *Erinnerungsprozesse*, da die riesige ... Quelle an Onlineinformationen verändert, wie wir Wissen entnehmen, aufbewahren und wertschätzen; und c) *soziale Kognition*, da die Möglichkeiten für Online gestaltete soziale Settings realweltlichen Prozessen ähneln … und hervorrufen, dass ein neues Zusammenspiel von Internet und Sozialleben entsteht, mit Einfluss auf unser Selbstkonzept und Selbstwertgefühl.“

Firth et al. (ebd.) führen breite Belege dafür an, dass die Nutzung digitaler Medien sowohl akute als auch nachhaltig wirksame Veränderungen in diesen drei Arealen der Kognition mit sich bringt, welche sich auf der Hirnebene messbar abbilden. Hieraus leiten die Forscher*innen Warnungen ab, wonach insbesondere in wichtigen Entwicklungsstufen des Menschen reales Leben nicht durch digitale Medien substituiert werden kann und darf. Sie plädieren für Forschung darüber, wie sich die neuen, digitalen Facetten des Soziallebens auf menschliche Kognition und das Gehirn über die Lebensspanne hinweg auswirken (ebd.).

These

In der Arbeit im Homeoffice mittels digitaler Medien wäre demnach darauf zu achten, Aufmerksamkeitskapazitäten, Erinnerungsprozesse und soziale Kognition nicht durch ein Zuviel an Inputs zu zerfasern.

Neben der Menge geht es auch um die Qualität von Inhalten sowie sozialen Kontakten, welche sich möglichst auch als greifbar und tragfähig erweisen sollten. Der Arbeitskontext bietet hierfür einen guten Rahmen, denn es herrschen die Gesetze des Wiedersehens (Luhmann 1968: 36).

Dies führt die Verfasserin hier an, weil nicht alles, was technisch ginge, auch getan werden sollte und weil die Therapietheorie weiß, dass das, was sich in Menschen eindrückt, wiederum auch von ihnen ausgedrückt wird. So kann beliebig verfügbares Wissen zu seiner Geringschätzung beitragen und beliebige Kontakte auf digitalen Wegen zu einer Austauschmentalität anderen Menschen gegenüber führen. Im Lichte von Themen um Macht und Ohnmacht sowie ihrer Bedeutung in der Kommunikation und Kooperation via Videomeetings aus dem Homeoffice heraus eröffnen sich hier neue, nicht immer begrüßenswerte Perspektiven.

1.5.1 Ghosting – eine antisoziale Form der Trennung

„Ghosting“ (engl. Geisterbild, gespenstern), im Deutschen Funkstille oder Abtauchen, beschreibt das Phänomen eines unangekündigten Kontaktabbruchs. Im Rahmen digitaler Mediennutzung via Chatrooms und Dating-Plattformen findet sich diese Verhalten mit steigender Tendenz. Es werden Beziehungen angebahnt, d.h. auch in Gefühle investiert, und dann taucht die Kontaktperson ab – ohne Vorwarnung oder Erklärung, antwortet nicht mehr, verschwindet. Alle Versuche der Kontaktaufnahme laufen ins Leere. Dies löst beim Gegenüber naturgemäß viele Fragen aus, auch

[471] Firth, Joseph; Tourous, John; Stubbs, Brendon; Firth, Josh A.; Steiner, Genevieve Z; Smith, Lee, Alvarez-Jimenez, Mario; Gleeson, John; Vancampfort, Davy; Armitage, Christoper. J. & Sarris, Jerome (2019). The „online brain“: how the Internet may be changing our cognition. World Psychiatry 18:2, June 2019, 119-129. Zugriff 6 Okt 2020: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/wps.20617

Selbstzweifel und Verunsicherung. Psychologisch gesehen muss ghosting entsprechend als zerstörerisch, inhuman und unmoralisch eingestuft werden; es stellt einen extrem unhöflichen Bruch aller sozialen Konventionen des Miteinanders dar. Es ist, als würde die gesellschaftliche Wegwerfmentalität auf Beziehungen übertragen, so Solimann, die mehrere Bücher[472] zum Thema geschrieben hat; Blog (2020[473]) erklärt sie:

> „Ghosting ist mit dem Aufkommen der Dating- und Partnerschaftsvermittlungsplattformen zum meistgenutzten Tool für das Beenden von Beziehungen geworden. (…) Diese komplette Funkstille ist vor allem eine Konfliktvermeidungstaktik, eine Bewältigungsstrategie von Ängsten. Meist schweigt man, um entrüstete Reaktionen zu vermeiden (weil Streit oder Auseinandersetzungen oft als Bedrohung empfunden werden, zumindest aber als nervig und zeitraubend). Andere schweigen, weil sie sich verletzt fühlen oder aus Scham. Und dann gibt es noch diejenigen, die schweigen, um zu strafen – oder um zu manipulieren."

Gründe für das Verhalten scheinen demnach vielfältig, nicht selten biographisch erklärbar und durch die digitale Umwelt gefördert: „unlike" klicken, jemanden blocken, dies sind durch die Tools nahegelegte Verhaltensweisen. Eine Person, welche sich in dieser Weise abserviert findet, bleibt allerdings auf der Frage des „Warum" sitzen. Was auf Seiten der ghostenden Person als konfliktscheue Taktik genutzt wird, aus dem Kontakt zu gehen, stellt keinesfalls ein Kavaliersdelikt dar. Vielmehr hinterlässt es ggf. Menschen, die ihr **Vertrauen in Grundregeln des sozialen Miteinanders nachhaltig beschädigt**[474] sehen. Was eigenen Wertvorstellungen widerspricht, die Würde kränkt und einem unerklärlich bleibt, beschädigt und beschäftigt Menschen besonders lange. Der Psychiater Linden beschreibt Folgen, die das Ghosting im Sinne einer Anpassungsstörung (ICD-10 F43 und F43-8) zeitigen kann: Menschen reagieren verbittert auf das emotional enttäuschende, verletzende und belastende Erlebnis, dass jemand einen in dieser Weise behandelt hat. Sie ziehen sich resignativ-aggressiv zurück. So nimmt Schaden, was für die Gesunderhaltung von Menschen besonders wichtig ist: ihre Beziehungsfähigkeit zu anderen Menschen. Linden belegt eine entsprechende Reaktionsbildung erstmals 2003 mit dem Begriff „Posttraumatische Verbitterungsstörung" (Posttraumatic Embitterment Disorder, PTED).

Solimann beschreibt, dass in digitalen Medien durchaus erkennbar bleibt, wenn die ghostende Person mit anderen weiter interagiert. Nur mit der verlassenen Person nicht, diese wird ignoriert. Sie problematisiert neben einer individuellen Beschädigung auch mögliche gesellschaftliche Auswirkungen:

> „Normen wie Verbindlichkeit, Beständigkeit und zwischenmenschlicher Respekt sind aber nötig, um eine Gesellschaft zusammenzuhalten. Wenn sich Unbeständigkeit als neue Norm des digitalen Miteinanders durchsetzt, dürften die Folgen für das soziale Miteinander massiv sein" (ebd.).

Es gibt in der Tat Anzeichen dafür, dass eine beziehungsbezogene „Unbeständigkeit als neue Norm des digitalen Miteinanders" Einzug in die reale Welt findet: Ghosting ist auch in der realen Welt zwar nicht akzeptabel, wird jedoch praktiziert. Zwei Beispiele aus der **Arbeitswelt** im Umfeld der Verfasserin in 2020:

1) Ein Student übernimmt schriftlich und verbindlich eine Aufgabe. Seine Teampartnerin zählt auf ihn. Plötzlich aber meldet er sich nicht mehr. Weder der

---

[472] Soliman, Tina (2019). Ghosting. Vom spurlosen Verschwinden des Menschen im digitalen Zeitalter. Stuttgart: Klett-Cotta.
[473] Solimann, Tina (2020). Ghosting – Was der plötzliche Kontaktabbruch mit uns macht. Zugriff 27 Dez 2020: https://www.emotion.de/psychologie-partnerschaft/partnerschaft/ghosting-ploetzlicher-kontaktabbruch
[474] Vgl. hierzu Kapitel 7 Rapportmanagement sowie Kapitel 8 Vertrauen.

Teampartnerin noch der Dozentin gelingt es, ihm mittels Emails eine Reaktion zu entlocken. So muss am Ende die Studentin eine für zwei Personen bemessene Aufgabe bewältigen; die Dozentin springt daher mit ein. Es gibt keine Handhabe, der Student erhält für die angemeldete und nicht erbrachte Leistung keine schlechte Note, es gibt nur keinen Schein, die Handlung bleibt strukturell unsichtbar.

2) Ein Absolvent der Universität bewirbt sich auf eine Stelle. Das Unternehmen ist angetan, es wird ein Vertrag unterzeichnet, der neue Kollege soll zum Monatsersten beginnen. Doch er erscheint nicht. Er reagiert nicht auf Rückfragen und scheint einfach verschwunden. Das Unternehmen hakt nach, fahndet und muss schließlich seinen Personalauswahlprozess neu beginnen, ein kostspieliges Unterfangen. Die Zielstelle bleibt länger unbesetzt, Kolleg*innen fangen noch länger auf, was ansonsten liegenbleiben würde.

Die Beispiele illustrieren anschaulich, dass es Menschen in der realen Welt gibt, die dergestalt unhöflich, egoistisch und konfliktscheu mit anderen verfahren. Im Arbeitsleben führt das Ghosting darüber hinaus mit einiger Wahrscheinlichkeit zu faktischer **Mehrbelastungen** auf der empfangenden Seite, wie die Beispiele nahelegen. Anstatt sich über den Rückzug aus einer Vereinbarung zu äußern, müssen die Betroffenen sich zusammenraten, was passiert, verlieren so wertvolle Zeit, sind in ihrer Handlungsfähigkeit verzögert, müssen den Ausfall kompensieren. Daneben entsteht Enttäuschung über den respektlosen Umgangsstil: sind die Beteiligten nicht des klärenden Wortes wert? Das beschädigte Vertrauen in ein verlässliches Miteinander wirkt über die Einzelerfahrung hinaus. Sozial nachhaltiges Handeln ist dies gerade nicht.

Ghosting stellt nach dem Verständnis der Verfasserin ein Bespiel dar, wie sich in der virtuellen Welt **Macht verschiebt**. Begegnet man einander von Angesicht zu Angesicht, so kann eine Erklärung verlangt werden, dem Gegenüber ein nichtakzeptables Verhalten aufgezeigt werden, der Schaden in der Systemumwelt wird so begrenzbar. Dazu schreibt der Soziologe Luhmann (1968[475]: 36) über Organisationen: „Es herrscht das Gesetz des Wiedersehens. Die Beteiligten müssen einander immer wieder in die Augen blicken können. Das erschwert Vertrauensbrüche – jedenfalls solche, die man weder verstecken noch dem anderen gegenüber mit guten Gründen vertreten kann.“ Begegnet man einander hingegen nicht, so kann ggf. die Bindungswirkung der Sozialität erodieren und Erfahrungen aus anderen virtuellen Sphären können eher in die nun digitale Arbeitswelt „überzogen“ und als Vermeidestrategie in Anschlag gebracht werden. Statt dem Gegenüber das Wort zu gönnen, sich zu rechtfertigen, sich auch Unbequemes sagen zu lassen, werden **Vertrauensbrüche im virtuellen Raum möglicher** und wahrscheinlicher. Damit sind zugleich wichtige, im sozialen Miteinander angelegte Reifungschancen vertan: man wächst nicht an seinen diesbezüglichen Klärungsaufgaben, bleibt konfliktunfähig, kultiviert unsoziales Verhalten und, findet sich damit durchkommend auch noch bestätigt.

[475] Luhmann, Niklas (1968). Vertrauen. Stuttgart: Enke. Genaueres vgl. Kapitel 8 Vertrauen.

Thesen

Hält ‚physical distancing' mit langfristigem Homeoffice an, so muss auf allen Ebenen (Management, Führung, Beschäftigte) der respektvolle Umgang miteinander kritisch beobachtet werden.

Wird deutlich, dass in der Kommunikation und Kooperation die Antwortzeiten steigen oder Reaktionen gar einschlafen, dass einige nicht mehr erreichbar erscheinen, so müssen Möglichkeiten des Adressierens (ggf. auch des Sanktionierens) gefunden werden, um Schaden vom Sozialgefüge abzuwenden.

Eine proaktive virtuelle Netiquette, verbindliche Austauschzeiten usw. könnten das Bewusstsein dafür schärfen, dass der Arbeitskontext kein Bauchladen ist (Wegwerfmentalität nicht akzeptiert wird). Hier bedarf es klarer Stellungnahmen für ein sozial nachhaltiges Handeln.

1.5.2 Benching und Bredcrumbing – antisoziale Formen des Hinhaltens

Auch die Begriffe Benching und Bredcrumbing stammen aus der digitalen Datingwelt. Sie bezeichnen Hinhaltetaktiken, um sich potentielle Partner*innen warm zu halten, ohne sich verbindlich zu erklären. In beiden Formen bezieht jemand Befriedigung daraus, dass der/die andere weitergehendes Interesse zeigt und darin Aufmerksamkeit, Zeit und Gefühle investiert.

Das sogenannte **Benching** kann als eine abgeschwächte Form des Ghostings gelten. Hierbei lässt man jemanden mit gelegentlichen Kontakten in dem Glauben, es bestehe eine verbindliche und verlässliche Beziehung, ohne jedoch wirklich etwas in sie zu investieren. Der/die Gesprächspartner*in ist also auf der Reservebank (bench), ohne jemals zum Zuge zu kommen, ohne dies zu realisieren und kann aktiviert werden, wenn es dem Gegenüber dienlich erscheint.

Ähnliches gilt für eine Tendenz des **Breadcrumbing**. Das Urban Dictionary (2020[476]) definiert hierzu sinngemäß: „… wenn eine interessante Person keine Intention hat, dass mehr aus der Beziehung wird, aber sie die Aufmerksamkeit mag. Also sendet sie Nachrichten, die das Interesse und die Aufmerksamkeit wach halten, jedoch ohne wahres Interesse am anderen." Auch diese Art des Sich-Warmhaltens ohne echte Reziprozität und Interesse in der Beziehung gilt als unseriöses Verhalten.

These

Finden entsprechende digitale Taktiken Eingang in das Arbeitsleben, so können sich Benching und Breadcrumbing bspw. als beziehungs- und geschäftsschädigend erweisen, wenn mit Kolleg*innen und/oder Kooperationspartner*innen so umgegangen wird und sie dessen gewahr werden.

Darum wäre Arbeitgeberseitig auch diesbezüglich achtsam einzuschätzen, ob entsprechende Verhaltensweisen sich zu etablieren beginnen und eine klare Policy sozial nachhaltigen Handelns zu verfolgen.

[476] Urban Dictionary (2020). Breadcrumbing. Zugriff 28 Dez 2020: https://www.urbandictionary.com/define.php?term=Breadcrumbing

1.5.3 Trolling – antisoziales Provozieren und Sähen von Zwietracht?

Beim **Trolling** handelt es sich um Formen des Sähens von Aufgeregtheiten oder Zwietracht mittels vorsatzvollen Provozierens in Internetforen. Der englische Begriff „Troll“ bezeichnet einen Kobold, das englische Proverb „trolling with bait“ bezeichnet eine Schleppangel beim Fischen – hieraus wird das metaphorische „ködern“ von Diskussionsteilnehmer*innen mit provokativen Beiträgen abgeleitet. Beißen diese kommunikativ an, dominiert der Troll die Diskussion, erhält also Aufmerksamkeit und ggf. auch Kontrolle über beteiligte Emotionen. Da dies nicht unbedingt im Sinne eines sozial nachhaltigen Handelns in der videobasierten Kommunikation und Kooperation sein kann, ist auch diese Tendenz des Einsetzens von „Macht von unten“ in den Blick zu nehmen und zu fragen, ob das Verhalten aus Onlineforen in digitale Arbeitsforen transferiert werden könnte.

Welches Bedürfnis treibt Menschen zu entsprechenden Provokationen?

Die amerikanische Informatikerin Donath (1998[477]) diskutiert in ihrem Text **Identität und Täuschung** in virtuellen Gruppen, welche es einfach machen, jemand anderes zu sein oder sich teilweise zu verbergen. Ihr Text legt nahe, dass mit den digitalen Medien bewusstes Vortäuschen, bspw. um sich gegenüber anderer zu erhöhen, einfacher wird. Zwischenmenschliche Kontrollmöglichkeiten der realen Welt sind in der virtuellen Welt nur eingeschränkt verfügbar. Donath (ebd.: 14):

> „Trolling ist ein Spiel um Identitätstäuschung, allerdings wird es ohne Zustimmung der meisten Mitspieler*innen gespielt. Ein Troll versucht, als legitime*r Teilnehmer*in zu erscheinen, die/der die gemeinsamen Interessen und Sorgen der Gruppe teilt. (…) Trolls können in verschiedener Hinsicht teuer werden, bspw. durch Unterbrechen einer Diskussion, durch schlechten Rat sowie eine Verletzung des Vertrauens in der Gruppe. Eine für Trolling sensibilisierte Gruppe reagiert zudem rasch aggressiv bspw. auf naive Fragen einer neu hinzu kommenden Person.“

These

Wenn man einander im Kontext der Arbeit kaum mehr begegnet und darum bspw. ein neues Teammitglied nur aus Videomeetings kennt, welche Identität zeigt diese Person und wie wird sie von den anderen wahrgenommen?

Leitungspersonen sollten dafür Sorge tragen, dass man einander via Kamera sieht, einander via Audio hört und möglichst lebendig erlebt. So können Menschen einander am ehesten realistisch einschätzen und es entstehen reale Beziehungen durch Austausch an gemeinsamen Themen.

Einige Studien legen nahe, dass Trolle vor allem junge Männer sind (vgl. Thacker & Griffiths 2012: 1[478]), die sich langweilen und andere aufmischen möchten. Dass es sich bei Trolling oft nicht um ein Kavaliersdelikt handeln, illustrieren Buckels et al. (2014[479]: 1) in ihren Studienergebnissen zur **Persönlichkeitsdiagnostik**:

---

[477] Donath, Judith S. (1998). Identity and deception in the virtual community. In Peter Kollock & Marc Smith (Hrsg), Communities in Cyberspace. London: Routledge. Zugriff 27 Dez 2020: https://smg.media.mit.edu/papers/Donath/IdentityDeception/IdentityDeception.pdf

[478] Thacker, Scott & Griffiths, Mark D. (2012). An exploratory study of trolling in online video gaming. In International Journal of Cyber Behavior, Psychology and Learning. Band 2, Nr.4, Oktober 2012. Zugriff 27 Dez 2020: https://www.researchgate.net/publication/285141864_An_Exploratory_Study_of_Trolling_in_Online_Video_Gaming

[479] Buckels, Erin E.; Trapnell, Paul D. & Paulhus, Delroy L. (2014). Trolls just want to have fun. Personality and Individual Differences 2014,1-6. Zugriff 27 Dez 2020: https://scottbarrykaufman.com/wp-content/uploads/2014/02/trolls-just-want-to-have-fun.pdf

> „In zwei Onlinestudien (N=1215) füllten Teilnehmende einen Persönlichkeitsfragebogen sowie eine Befragung zu ihrem internetbezogenen Stil des Kommentierens aus. Insgesamt wurden starke Bezüge zwischen der Menge der Kommentare, Spaß am Trollen sowie der Trollidentität deutlich, was auf ein Muster hinweist. Beide Studien zeigen ähnliche Beziehungsmuster im Trolling und der ‚dunklen Persönlichkeitstriade': Trolling korrelliert positiv mit Sadismus, Psychopathie und Machiavellismus in Hinblick auf Spaßfaktor und Identitätsmarker. Von allen in den Persönlichkeitsmessungen zeigt Sadismus die robusteste Relation zum Trolling und, sehr wichtig, diese Beziehung war spezifisch auf das Verhalten von Trollen bezogen. Freude an anderen Onlineaktivitäten, wie Chatten und Debattieren, zeigte keine Relation zum Sadismus. Cyber-Trolling scheint eine Internetmanifestation alltäglichen Sadismus zu sein."

In der Führungsliteratur wird diese „dunkle Triade" von Narzissmus, Machiavellianismus und Psychopathologie unter der Perspektive nicht-gehemmter, starker Machtmotive und einem hohen Potenzial dafür diskutiert, Menschen, Gruppen und Organisationen nachhaltig zu schädigen. Insofern kann ein Troll nicht als unbedenklich eingestuft werden für den Fall, das entsprechendes Verhalten im Kontext der Arbeit auffallen sollte. Auch wenn die Ergebnisse von Buckelts et al. drastisch klingen, so sensibilisieren sie doch für eher problematische Personen.

Thesen

In Gruppen, deren Mitglieder einander lange Zeit nicht persönlich begegnen, die angesichts von ‚physical distancing' gestresst sind etc. wird es vorstellbar, dass auch im Arbeitsbezug Tendenzen von Trolling auffällig werden insofern, dass Teilnehmende sich profilieren, auffallen oder wieder einmal mit anderen sprechen möchten und dazu ein Meeting zu dominieren beginnen. Das ist verständlich, nicht problematisch, und es sollten Zeiträume in Meetings für dieses Bedürfnis eingeräumt werden.

Aber auch Persönlichkeitsstörungen können sich durch langzeitliche soziale Isolation manifestieren und sich als Störpotenzial in Videomeetings äußern. Hier wäre der Rat eines/r Kliniker*s/in einzuholen, wie mit psychologisch auffällig werdenden Beschäftigten umgegangen werden kann, d. h. wie ihnen ggf. zu helfen ist und wie im Arbeitskontext konstruktiv mit dem Störungsbild umgegangen werden kann.

In einer weiteren Studie wird eine recht andere Sorte von Trollen lokalisiert; Medienforscher Tobias Eberwein (2020a[480]) hat dafür 22 Interviews geführt. Die sich hierfür bereit erklärenden Trolle sind überwiegend Männer über 40 Jahre mit Bildungshintergrund, und ihre **auf politische Überzeugungen basierenden Beweggründe** fasst der Autor so zusammen:

> „Es gibt ganz unterschiedliche Motive für störende Kommentare. Manche stören bloß, um sich zu unterhalten; einige Interviewpartner sagten uns, sie seien interessiert am Prozess der öffentlichen Meinungsbildung; andere wiederum sind der Ansicht, dass Medien die Wahrheit einschränken – und man daher neue Fakten einspeisen muss, damit sie nicht unter den Teppich gekehrt werden; wieder andere provozieren, weil sie Aufmerksamkeit suchen: Ihre Postings sind also so etwas wie energische Signale, um Gehör zu finden im öffentlichen Diskurs. Aufmerksamkeit in der digitalen Öffentlichkeit ist eine Währung, die nicht zu unterschätzen ist" (Eberwein in einem Interview für das ORF[481] am 18. Februar 2020b).

---

[480] Eberwein, Tobias (2020a)."Troll" oder "Glaubenskrieger"? Zur Differenzierung dysfunktionaler Formen der Medienkritik in Onlinekommentaren. In Marlis Prinzing, Bernhard Debatin & Nina Köberer (Hrsg.), Kommunikations- und Medienethik – reloaded? Wegmarken für eine Orientierungssuche im Digitalen. Baden-Baden: Nomos, 197-211, doi: 10.5771/9783748905158-197

[481] Eberwein, Tobias (2020b). Interviews mit 22 Trollen. Auf science.orf.at am 18. Februar 2020. Zugriff 28 Dez 2020: https://science.orf.at/stories/3200035/

Der Eberwein auffallende Typus, der zu einem Interview bereit ist (nur 22 von über 100), unterscheidet sich erheblich von jenen Trollen, die nur gern ungestört stören wollen und erweitert so das Gesamtbild des Phänomens. Der/die von ihm beschriebene Troll*in zeichnet sich dadurch aus, dass er/sie versiert Medien nutzt, starke Unzufriedenheit an den Medien verspürt und mit seiner resp. ihrer Kritik gehört werden möchte. Was lässt sich von diesem Bild gedanklich auf den Kontext Arbeit übertragen? Vermutlich Unzufriedenheit, die sich irgendwann Bahn bricht.

These

Der politische Typus ist im Arbeitskontext gut vorstellbar: Durch lange Homeoffice-Phasen bleiben Dinge unbesprochen. Mit der Zeit baut sich Unzufriedenheit bei wach mitdenkenden Beschäftigten auf, denen das Klärungsdefizit auffällt. Sie werden Wege suchen, ihre Anliegen zu Gehör zu bringen.

Im Umgang mit entsprechend kritischen Stimmen empfiehlt sich, Ruhe zu bewahren. Eberwein (ebd.) empfiehlt, „…sich durch einen scharfen Tonfall nicht gleich irritieren zu lassen. Was in unseren Interviews aktiv eingefordert wurde, war die Bereitschaft zum Dialog. Es lohnt sich, zuzuhören.“ Ein guter Rat für jede Führungskraft.

1.5.4 Hikikomori – Soziale Isolation , Angststörung, Sozialphobie

Aus Japan stammt der Begriff **Hikikomori** (japan. ひきこもり, 引き籠もり oder 引き篭り), um den freiwilligen gesellschaftlichen Rückzug eines Menschen zu beschreiben, der sich auf Wohnung oder Zimmer beschränkt sowie Kontakte auf ein Minimum reduziert. Im Onlinelexikon für Psychologie beschreibt Stangl (2020[482]) diese totale Gesellschaftsverweigerung als „eine zeitgeistige Erscheinung des Leidens unter Leistungsdruck, das mit einem Rückzug aus Familie und Gesellschaft einhergeht.“ Das Syndrom, welches in Japan etwa eine halbe Millionen Menschen betreffen soll, wird dem Autor zufolge auf hohen Erwartungen in Schule und Arbeitsplatz sowie starken finanziellen Erfolgsdruck zurückgeführt. Aber das Problem ist nicht auf Japan beschränkt.

Stangle (ebd.) bietet eine Einordnung an: „Aus psychologischer Sicht handelt es sich um eine ängstlich-vermeidende Persönlichkeitsstörung, die vergleichbar den **NEETs** (Not in Employment, Education, or Training) ist, die Menschen bezeichnet, die weder arbeiten, studieren noch sich weiterbilden wollen und sich von ihren Eltern aushalten lassen.“ In Japan Hikikomori, in England NEET, in Deutschland **ängstlich-vermeidende Persönlichkeitsstörung, Depression** oder **Sozialphobie** – Nora Stifter vom Goethe-Institut fasst zusammen: „Anforderungen an Jugendliche sind immens gestiegen. Dies führt dazu, dass auch ca. 5-10% der jungen Deutschen soziale Kontakte aus Angst vor der Bewertung durch ihre Mitmenschen vermeiden“ (Stifter 2020[483]). Einhergehend damit sind ein Verlust von Freunden und der Lebensfreude, bei zunehmender Unsicherheit und abnehmender Bereitschaft zur Kommunikation. Diagnostisch zählen entsprechende Störungsbilder zur Klasse der Angststörungen (ICD-10[484] F40.1) sowie ggf. auch der Anpassungsstörungen (ICD-10 F43.2).

---

[482] Stangl, Wolfgang (2020). Stichwort: 'Hikikomori'. Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik. Zugriff 28 Dez 2020: https://lexikon.stangl.eu/18161/hikikomori/

[483] Stifter, Nora (2020). Goethe-Institut, Zugriff 28 Dez 2020: https://www.goethe.de/ins/jp/de/kul/mag/20720273.html

[484] Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (BfArM) im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit (BMG) unter Beteiligung der Arbeitsgruppe ICD des Kuratoriums für Fragen der Klassifikation im Gesundheitswesen (KKG) (Hrsg.)(2020). ICD-10-GM Version 2021, Systematisches Verzeichnis, Internationale statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprob-

Denkanstoß

Warum dieses Thema im Kapitel über Macht und Einfluss?

Weil die Macht, „Nein“ zu sagen, sich total zurück zu ziehen, sich zu verweigern, stets besteht. Die psychischen, sozialen und monetären Kosten allerdings können hoch ausfallen – für das Individuum, seine Familie, ggf. eine*n Arbeitgeber*in sowie die Gesellschaft. Wann können Menschen nicht mehr, wann fallen sie aus, steigen sie aus?

Und weil, wie im Bericht der Psychotherapeutenkammer (2020[485]: 3) nachzulesen ist: „… aus der Psychotherapieforschung bekannt ist, je **länger Krisen, Konflikte** und lebensgefährdende Ereignisse **dauern**, **desto eher** sind die psychischen Widerstands- und Regenerationskräfte (‚Resilienz‘) überfordert und es kann zu **psychischen Erkrankungen** kommen.“ Die anhaltende Pandemie zwingt vermutlich noch eine ganze Weile zu Homeoffice als Antwort auf ein Gebot des ‚physical distancing‘, was nicht selten gleichzeitig ‚social distancing‘ bedeutet. Die Psychotherapeutenkammer betont jedoch (ebd.: 4): „Kontakt und Nähe bleiben eine wesentliche Ressource, auch große Belastungen zu ertragen.“

These

Es liegt im Interesse und im Vermögen von Arbeitgeber*innen, sich dies zu verdeutlichen und die Widerstandskräfte Beschäftigter aktiv zu pflegen – u. a. durch bewusste, sozial tragende Kontakt- und Beziehungspflege.

Es wird im Arbeitsalltag versucht, mittels **Videomeetings** zu kompensieren, einander nicht persönlich begegnen zu können. Aber nicht jede*r erlebt dies als auch nur hinreichend, einige ziehen sich frustriert zurück. Dazu ein Zitat: „Ich ertrage diese Zoom-Meetings nicht. Man wird erinnert an das, was man nicht haben darf, was man schmerzlich vermisst. Für mich sind diese Videotreffen kein Ersatz, sondern eine Zumutung. Ich komme da nicht mehr“ (4 Okt 2020, Gesprächsnotiz der Verfasserin[486]).

> „Psychische Erkrankungen führen bereits ohne Pandemie zu erheblichen betrieblichen Fehlzeiten. Psychisch erkrankte Arbeitnehmer*innen sind mit rund 35 Tagen pro Jahr deutlich länger krankgeschrieben als körperlich erkrankte. Darüber hinaus waren psychische Erkrankungen im Jahr 2018 in Deutschland für fast die Hälfte (42,7 %) aller krankheitsbedingten Frühberentungen verantwortlich. Sie stellen somit die häufigste Ursache für Erwerbsminderung oder -unfähigkeit dar (Deutsche Rentenversicherung des Bundes 2019[487]). Und auch während der Pandemie zeichnet sich bereits ein besorgniserregendes Bild ab. Auswertungen der Versichertendaten verzeichneten im ersten Halbjahr 2020 einen *Zuwachs von 80 Prozent* von Krankmeldungen *aufgrund psychischer Erkrankungen* (Kaufmännische Krankenkasse 2020[488]). Es ist also bereits

leme, 10. Revision 18. September 2020. Köln. Zugriff 28 Dez 2020: https://www.dimdi.de/static/de/klassifikationen/icd/icd-10-gm/kode-suche/htmlgm2021/

[485] Bundespsychotherapeutenkammer (2020). Corona-Pandemie und psychische Gesundheit. BPtK-Hintergrund zur Forschungslage. Berlin. Zugriff 28 Dez 2020: https://www.bptk.de/wp-content/uploads/2020/08/2020-08-17_BPtK-Hintergrund_Corona-Pandemie-und-psychische-Erkrankungen.pdf

[486] Gespräch am 4. Oktober 2020 mit anonymisierten Gesprächspartner M.S.

[487] Deutsche Rentenversicherung des Bundes (2019). Rentenversicherung in Zeitreihen 2019. https://www.deut-sche-rentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Statistiken-und-Berichte/statistikpubli-kationen/rv_in_zeitreihen.pdf?__blob=publicationFile&v=4

[488] Kaufmännische Krankenkasse (2020). Krankenstand explodiert – vor allem bei Frauen: Deutlich mehr Fälle von Erkältungskrankheiten und psychischen Leiden in der Corona-Krise. https://www.kkh.de/presse/pressemeldungen/krankenstand-corona

> jetzt eine drastische Zunahme psychischer Erkrankungen festzustellen, die viele Menschen zumindest vorübergehend daran hindert, ihrer Arbeit nachzugehen“ (ebd.: 15-16).

Hier also ist die Krux: langfristiger und erzwungener sozialer Rückzug kann sich mit der Zeit zur Depression, ängstlichen Persönlichkeitsstörung oder sozialen Phobie wandeln. Monatelang täglich beunruhigende Medienberichte sind ein wahrscheinlicher Trigger dafür – der Kontakt mit anderen Menschen, selbst vertrauten Menschen (engste Familie), sei gefährlich und zu meiden, bloß nicht in den Arm nehmen, Abstand halten, nicht gemeinsam singen oder tanzen, freuen verboten. Jede*r wird behandelt, als sei er/sie faktisch krank, es bestehen keine Abstufungen. In einem Klima der Angst und der Isolation werden die Psychopathologien ansteigen. Die Psychotherapeutenkammer (2020: 5) konstatiert entsprechend:

> „Es ist deshalb wahrscheinlich, dass die Corona-Pandemie vor allem psychische Erkrankungen verstärkt oder auch auslöst, wenn bereits eine psychische Verletzbarkeit besteht. Neben Depressionen und Angststörungen, akuten und posttraumatischen Belastungsstörungen können auch … Zwangsstörungen und Psychosen zunehmen.“

Und ergänzend (ebd.: 16): „Mit der Corona-Pandemie nehmen aber auch Alkohol- und Medikamentenkonsum, häusliche Gewalt, Stigmatisierung, soziale Isolation und Einsamkeit zu. Auch diese Faktoren können eine Selbstgefährdung verstärken. Zusätzlich kann die massive mediale Berichterstattung über die Krise die Suizidalität erhöhen.“

Thesen

Als Arbeitgeber*in zu versuchen, möglichst viele Beschäftigte in positiver Gestimmtheit zu halten, entgegen konstant ängstigender Medienberichte? Das wäre sinnvoll.

Ihre Arbeit ist es, die Menschen besonders psychisch stabilisiert. Deshalb sind Arbeitslosigkeit zu vermeiden und Kurzarbeit sowie Homeoffice sinnvolle Alternativen.

Es wäre sinnvoll, die im Sozialgefüge der Arbeit angelegten Netzwerke auch zur wechselseitigen psychischen Stabilisierung zu nutzen und nicht ausschließlich zur Regelung des Tagesgeschäfts.

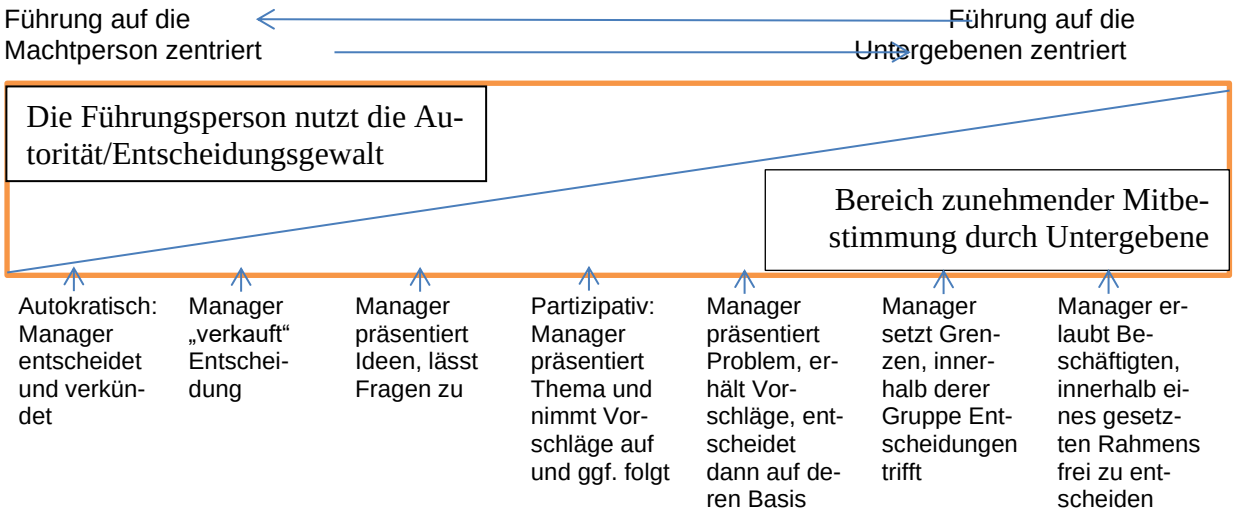
Hierzu bedarf es Führungskräfte, die entsprechende Zusammenhänge verstehen sowie wertschätzen und ihre konstruktive Energie auch darauf hin ausrichten.

1.6 Ausblick: Macht teilen – Beteiligung ermöglichen

Das bisherige Material des Kapitels führte argumentativ verschiedentlich darauf hin, dass ein sozial nachhaltiger Umgang mit Macht und Einfluss eher vermittelt und an Bedürfnissen Beteiligter orientiert auszurichten sei. Darum geht es in diesem Abschnitt nun explizit, aber nur kurz und im Sinne eines Ausblicks, da in den Kapitel 12 Remote Leadership sowie 13 New Work entsprechende Überlegungen aufscheinen können und das Macht-Kapitel trotz seiner Exemplarität schon recht ausführlich geraten ist. Dies verweist darauf, wie vielfältig und gut beforscht das Themenfeld ist.

Mit dem Führungsstilkontinuum für den Umgang mit Entscheidungen nach Tannenbaum & Schmidt (1973[489]) liegt ein Einstieg in das Thema des Teilens von Macht vor, denn die Autoren zeigen, wie je nach Führungsstil die Entscheidungsmacht einseitig bei einer Person mit Macht liegt, zunehmend geteilt oder auch ganz Entscheidungsmacht an eine Gruppe delegiert wird:

[489] Schmidt, Warren & Tannenbaum, Robert (1973). How to choose a leadership pattern. Original 1958. Harward College: Haward Business Review No. 73311.



Graphik nach Tannenbaum & Schmidt 1973: 4; Übersetzung durch Verfasserin

Im autokratischen Modus liegt alle Entscheidungsmacht bei der Führungsperson und dieser Raum nimmt entsprechend den Abstufungen ab, in denen die Führungsperson Beschäftigte in Entscheidungsprozesse mit einbezieht. Augenscheinlich lassen sich die Grundtendenzen im Modell nach Tannenbaum & Schmidt durchaus mit dem Ansatz nach McClelland verbinden: wer vor allem ein Machtmotiv hegt, könnte eher zu autokratischem Handeln neigen als jemand, der eher dem Leistungs- und Anschlussmotiv (Zugehörigkeit) folgt, Beschäftigte zu motivieren sowie gemocht zu werden legt nahe, eher beteiligungsorientierte Formen der Leitung zu kultivieren.

Die Frage des Teilens von Macht entlang eines Kontinuums für Entscheidungsgewalt vs. Entscheidungsspielraum wird heute auch deshalb als besonders wichtig erachtet, da es sich als langfristig oft erfolgreiche Führungsstrategie sowie als gesundheitsförderlich erwiesen hat. Der Arbeitspsychologe Ulich zitiert dazu aus der Ottawa-Charta der WHO 1986:

> „Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Lebensumstände und Umwelt zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen. (...) Menschen können ihr Gesundheitspotenzial nur dann entfalten, wenn sie auf die Faktoren, die ihre Gesundheit beeinflussen, auch Einfluss nehmen können. (...) Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft Arbeit und die Arbeitsbedingungen organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein. Gesundheitsförderung schafft sichere, anregende, befriedigende und angenehme Arbeits- und Lebensbedingungen" (Ulich 2008[490]: 8).

Hier sind zwei Aspekte wichtig: erstens die Erkenntnis, dass bloße Abwesenheit von Krankheit nicht ausreicht, sondern dass das bestmögliche Gesundheitspotenzial anzustreben ist, auch im Kontext Arbeit, und zweitens dass Menschen dazu auf jene Faktoren, die ihre Gesundheit beeinflussen, auch Einfluss nehmen können müssen. Hieraus wird die Anforderung der Beteiligung direkt ableitbar. Und Beteiligung bedeutet immer, dass man Macht hinterfragbar macht, sie teilt oder sie auch abgibt.

Dies entspricht einer humanistischen Haltung im Kontext Arbeit, welche mit der methodologischen Schule in Tradition des Sozialpsychologen Kurt Lewins in der psychologischen Arbeitsforschung und -gestaltung auf eine lange Tradition zurück blickt. Die Lewin-Schüler French & Bell legen mit ihrem Buch „Organizational development"

[490] Ulich, Eberhard (2008). Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. In: Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e. V. (Hrsg.), Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland. Reihe Psychologie Gesellschaft Politik. Berlin: BDP, 8-15.

(Original 1973[491]) den Grundstein eines an sozialpsychologisch-gruppenbezogenen Erkenntnissen orientierten Beteiligungsansatzes in Organisationen, der sogenannten Organisationsentwicklung. Da dies letztlich ein neues Thema aufmachen kann, sei hier nur auf das gut wissenschaftlich fundierte, verfügbare Instrumentarium verwiesen. Doppler & Lauterburg[492] operationalisieren den Ansatz in ihrem Klassiker „Change Management – Unternehmenswandel gestalten“ aus der Praxiserfahrung weiter und arbeiten ihn für moderne Beteiligungsprozesse aus. Beide Werke gelten als Klassiker und sind in viele Sprachen übersetzt worden.

Wir kommen im Kapitel 12 Remote Leadership auf die Frage der Beteiligung zurück, denn es wird wichtig sein zu sehen, inwiefern die dort vorgestellten Konzepte dem Beteiligungsgedanken Rechnung tragen. Dort fragen wir konkret, wie dies unter dem Primat digital vermittelter Kommunikation und Kooperation gelingen kann.

Beschäftigte müssen also das, was sie selbst betrifft, auch mit gestalten können. Dies ist teilweise über Betriebs- und Personalräte sichergestellt (vgl. Betriebsverfassungsgesetz[493]), aber auch unmittelbar möglich. So ist der Ansatz der Organisationsentwicklung im Kanon der Ansätze des organisationalen Veränderungsmanagements jener, der systematisch sozial- und gruppenpsychologisch angelegt ist. In Prozessen von zwei bis fünf Jahren werden Betroffene zu Beteiligten gemacht und gestalten mit, was sie betrifft.

Denkanstoß

Wie kann man Prozesse der Beteiligung gestalten, wenn Beschäftigte nicht in der Betriebsstätte, sondern vom Homeoffice aus arbeiten? Es handelt sich bei Beteiligungsprozessen in der Regel um komplexe Vermittlungs- und Aushandlungsprozesse in Gruppenkontexten, deren Eigenlogik nicht hintergehbar ist.

---

[491] French, Wendell L. & Bell, Cecil H. (1999). Organization Development: Behavioural Science Interventions for Organization Improvement. Amerik. Original 1973, 6. Auflage. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
[492] Doppler, Klaus & Lauterburg, Christoph (2014). Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Original 2004, 13. Aktualisierte und erweitere Auflage. Frankfurt am Main: Campus.
[493] Betriebsverfassungsgesetz. Zugriff 7 Jan 2021: https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/

2 Didaktische Umsetzung in einem Workshop über Macht

Riham Zeineddine & Aran Saeed

Als nächstes wird die didaktische Umsetzung des Themas Macht und Einfluss mit Blick auf Homeoffice und Videomeetings in einem Workshop beschrieben. Zielführend für die Konzeption ist vor allem, den Studierenden einen tieferen Einblick in das Themenfeld zu geben sowie sie zu analytisch interessanten Aspekten Perspektiven einbringen zu lassen (Alltagstheorien erheben).

Da auch Studierende für ihre akademische Ausbildung viel zu Hause arbeiten müssen, spielt diese Thematik ebenfalls für sie eine Rolle. Für viele werden die Themen Macht und Einfluss gleichfalls in ihrer späteren Berufstätigkeit von Interesse sein.

2.1 Workshopkonzept Ablauf

So sieht die Feinplanung dieses Workshopteils im Überblick aus:

Zeit	Arbeitsschritt
16.10 16.20	**Macht & Einfluss** Verweis auf Einlesematerial und Filmlink zu unauffälliger Führung. 5-10“ Was heißt für mich Macht und Einfluss? – Mitschrift Abgrenzung zu Desinteresse, zu Zwang, auf Kontinuum Text: Bezüge aufgreifen <u>Definitionen</u> von Macht nach Weber, Lewin, Luhmann, Galinsky • Macht als Beziehung = nie einseitig, Macht von unten, Minderheitenmacht (Crozier & Friedberg) • Neuberger spricht auch vom Führen und Führen lassen = beeinflussen zu lassen (wechselseitig) • Scholl problematisiert Machtbegriff, spricht von Einfluss... (vgl. Teil 1) <u>Antriebsmotive</u> nach McClelland mit Tabelle & Diskussion
16.35	**AGs zu ausgewählten Problemen** Lesen von Textabschnitt & Diskussion der Bedeutung für Homeoffice + Videomeetings zu: 1. <u>Lassez-faire Stil</u>: Welche Probleme resultieren im Homeoffice aus diesem Führungsstil? 2. Was passiert mit der <u>Machtrolle bei starkem Machtmotiv</u>, wenn alle im Homeoffice sind und nur via Videomeeting sichtbar? 3. <u>3 Machtquellen</u> nach Raven: können die in Homeoffice und Videomeetings zum Tragen kommen? *Bitte: auf Whiteboard der AG mit Textfunktion, speichern als png, teilen & senden*
16.55	**Präsentationen** 3 x 5 Min vorstellen von Materialangebot und Schlussfolgerungen für Homeoffice und Videomeetings. 5 Min plus übergreifender Austausch
17.20	**Praktischen Erfahrungen mit Macht und Einfluss & was ist anders im Kontext Videomeeting?** Praktiker berichtet aus seiner interkulturellen Praxis, Teilnehmende stellen Fragen
17.30	**5 Dynamische, bewegte Pause** 5 Min Durchführung

Zur Einführung in die Themen des Workshops werden diese vorweg durch eine Leitfrage in das Thema eingestimmt. Darum geht es nun als erstes.

2.2 Persönliches Ankommen und Einstimmung ins Themenfeld

Der Workshop besteht aus den beiden Teilen "Macht und Einfluss" sowie "Remote Leadership" (vgl. Kapitel 12). Hier geht es um den erstgenannten Teil. Die Gesamtmoderation stimmt Teilnehmende eingangs mit der folgenden Leitfrage auf beide Themen ein:

Leitfrage

"Wo habe ich in den letzten 2 Wochen einen Einfluss auf andere ausgeübt?"

Aussagen aus der Einstiegsrunde im Plenum

- Um Einsicht geworben dafür, dass Schwiegermutter weniger Katzenfutter geben möge.
- Wir haben im Team aufeinander Einfluss genommen für den Text, den wir verfassen – Kooperation = Einflussnahme.
- In der Vorbereitung unseres Workshops haben wir im Team untereinander jeweils aufeinander Einfluss genommen.
- Ich nehme indirekt und direkt Einfluss auf meine jüngere Schwester, immerzu, auch als Vorbild.
- Im Zusammenziehen mit meinem Freund dränge ich auf Entscheidung, wo er unentschlossen ist.
- Guter Freund fiel ins Loch, kann Betreuer nicht erreichen und BA-Thesis muss fertig werden – da habe ich deutlich Einfluss genommen, um ihm auf seinem Weg voran zu helfen.
- In der Partnerschaft übe ich Einfluss aus, und im Freundeskreis auch – es befriedigt, wenn andere mich um Rat fragen und/oder meinem Rat offensichtlich folgen.
- Nehme als Coach Einfluss auf das Projekt, an dem ich mitwirke: deren Präsentation klappte dann, das ist ein Erfolgserlebnis.
- WG: Einfluss auf Mitbewohner, auch mal Küche zu machen … kann auch frustrieren/stocken, wenn das ignoriert wird.
- Als Freunde und in der Zusammenarbeit haben wir deutlichen Einfluss aufeinander.
- Ich nehme derzeit vor allem Einfluss auf mich selbst (Selbstmotivation, sich als selbstwirksam erleben).

2.2.1 Einschätzung der Bespiele für die Workshopthemen

In der Zusammenschau ist zu erkennen, dass Menschen in Beziehungen im Alltag immer aufeinander Einfluss nehmen, dass Kooperation ohne einander zu beeinflussen kaum denkbar ist (vg. Kapitel 1 Watzlawick Axiome 1 „Man kann nicht nicht kommunizieren" sowie Axiom 2 „Beziehung geht der Sache stets voraus"). Es wird deutlich, dass es als befriedigend empfunden wird, wenn andere tun, was man richtig fände, dass man auch als Vorbild beeinflussend wirkt, und dass es bei Entscheidungen auch darum gehen kann, ergebnisoffene Zustände zu beenden, weil die „nerven" können. Deutlich wird auch, wie frustriert und hilflos man sich fühlt, wenn jmd. sich nicht beeinflussen lässt und das Sozialgefüge damit empfindlich stört – dies verlässt den Boden von Kooperation = jmd. ist unkooperativ.

2.3 Macht und Einfluss in der Kommunikation und Kooperation mittels Videomeeting

Woran denken die Teilnehmenden bei dem Thema Macht und Einfluss im Homeoffice sowie im Lichte von Kommunikation und Kooperation mittels Videomeeting? Im Folgenden wird die daraus resultierte Ideensammlung wiedergegeben, wie sie auf der Folie visualisiert wurde.

Macht und Einfluss - Stichworte aus der Sammlung im Plenum

- Wenn ich Einfluss habe, habe ich Macht.
- Macht heißt, Einfluss zu nehmen.
- Macht und Herrschaft (M. Weber) = verweist auf Möglichkeiten der Machtausübung.
- Jmd. Macht zuschreiben (= ist also zweiseitig).
- Geht einher mit Rollen sowie mit Dynamik der Überordnung – Unterordnung.
- Macht heißt, Vorgaben zu machen und Entscheidungen zu treffen.
- Eigenen Willen durchsetzt Gegenüber anderen (= Macht besteht in Beziehungskontexten).
- Auch Macht haben, ohne dass es auffällt = andere wollen, was sie sollen.
- Einflussnahme als Service für die Gruppe heißt, unauffällig wegweisend wirken.
- Autorität sein = von anderen akzeptiert und gewertschätzt werden. Dies unterscheidet sich von „autoritär“ sein und ist nicht gemeint!
- Macht heißt, das man bestimmte Handlungsmöglichkeiten hat .
- Einfluss nehmende Person kann ein positiver oder negativer Einfluss sein.

Teilnehmende stellen fest, dass der Machtbegriff für sie gedanklich häufig mit Autorität verknüpft ist, während Einfluss eine indirektere Form der Machtausübung beinhaltet und diesem Bias nicht unterliegt.

2.4 Menschliche Antriebstendenzen und Einordnung von Machtmotiven

Welche Antriebstendenzen sind es, die Menschen in ihrer Arbeit und als Führungspersonen besonders antreiben? In diesem Zusammenhang wird die nachfolgende Tabelle von McCelland aus dem Jahr 1987 eingeführt:

Antriebstendenzen **Motive und Hoffnungen**	Antriebstendenzen **Abwehr von Ängsten & Befürchtungen**
Anschlussmotiv: Zugehörigkeit Erleben von Sicherheit, Geborgenheit, Zuwendung, Freundschaft *„Mein Beitrag wird beachtet und integriert.“*	zurückgewiesen, unbeliebt, isoliert, ausgeschlossen, allein gelassen *„Ich bin wertlos.“*
Leistungsmotiv Erleben von Neugierde, Fantasie, Kreativität, Erfolg, Fortschritt, Abwechslung *„Meine Leistungen werden anerkannt.“*	unwichtig, schwach, nutzlos, dumm, erniedrigt, Verlierer*in, Versager*in *„Ich habe versagt.“*
Machtmotiv Erleben von Bedeutung, Status, Einfluss, Kontrolle, Dominanz, Wettbewerb *„Ich bin in Entscheidungen eingebunden.“*	unwichtig, unbedeutend, missachtet, abhängig … Kontrollverlust *„Ich bin ohnmächtig.“*

Schaubildentwurf nach Meyerhuber 2021 (vgl. Teil 1 des Kapitels)

Die Tabelle gibt einen Überblick über verschiedene menschliche Antriebsmotive. Die Gemengelage, in welcher Weise die Antriebstendenzen in einer Person wirksam sind, ist individuell. Studien zeigen, dass das Motiv der Vermeidung resp. Abwehr von Ängsten einen erheblichen Einfluss hat, das phänomenologische Antriebsmotiv zu befeuern. Studien illustrieren auch, dass ein einseitiges Machtmotiv häufig kurzfristige Effekte erzielt, sich aber im Sozialgefüge negativ auswirkt und daher nicht dauerhaft trägt.

2.5 Ausgewählte Probleme um Macht und Einfluss mit Blick auf Homeoffice und Videomeetings

In drei Kleingruppen sollen Aspekte aus Teil 1 (Theoriediskussion), die besonders reflexionswürdig erscheinen, vertiefend diskutiert werden. Schritte, Materialien und Ergebnisse werden im Folgenden dargelegt.

2.5.1 Einführung in eine Gruppenarbeit in drei Kleingruppen

AG 1
Welche Probleme resultieren im Homeoffice und bei Kommunikation via Videomeetings aus dem Laissez-faire Führungsstil?

AG 2
Was passiert mit der Machtrolle bei einem starkem Machtmotiv, wenn alle im Homeoffice sind und nur via Videomeeting sichtbar?

AG 3
Drei der Machtquellen nach Raven: (Wie) können diese in Homeoffice und Videomeetings zum Tragen kommen/behindert werden?

Es wird 15 Minuten Zeit gewährt. Jede Kleingruppe erhält einen kleinen Textabschnitt & diskutiert die Bedeutung des Inhalts für Homeoffice und Videomeetings. Danach werden Ergebnisse im Plenum vorgestellt sowie im ergänzende Einsichten der Teilnehmenden gesammelt. Dieser Dreischritt wird im Weiteren für jede Kleingruppen resp. Inhalte dargelegt.

2.5.2 AG 1 – Laizess-faire Führungsstil

Im Folgenden werden Textangebot, Leitfrage und Ergebnisse der Gruppe 1 sowie die weiterführenden Überlegungen der Teilnehmer*innen im Plenum dargestellt.

Textangebot Gruppe 1

Furtner (2012: 61) schreibt über seine Forschungsbefunde auf Basis des Ansatzes nach McClelland:

„Nicht Hoffnung auf Kontrolle, sondern *Furcht vor Zurückweisung* nimmt zentral (negativen) Einfluss auf die transformationale Führung. Zwischen den Motiven und dem transaktionalen Führungsverhalten lassen sich keine bedeutsamen Assoziationen nachweisen. Die negative Antriebstendenz des Anschlussmotivs (Furcht vor Zurückweisung) zeigt die stärksten Assoziationen zur Laissez-faire Führung.“

In unserem Forschungsbericht schreibt Meyerhuber: „Dass es auch sehr desinteressierte, wenig hilfreiche Führungspersonen geben kann, macht Furtner (ebd.: 62) am Beispiel beunruhigender Beobachtungen zur Laissez-faire Führung deutlich. Eine Laissez-faire Führungskraft vermeidet Furtner & Baldegger (2013: 165) zufolge systematisch den Kontakt zu ihren Mitarbeiter*innen. Sie kümmere sich nicht darum, ob die Geführten Leistungsziele einhalten oder erreichen (ebd.). Sie sei häufig abwesend, vermeide Entscheidungen und umgehe ihre Führungs- und Arbeitsverantwortung (ebd.).

Leitfrage: Was wird aus solch einem Team, wenn alle im Homeoffice sind, wer organisiert den Arbeitsbereich, fällt notwendige Entscheidungen, trägt Informationen weiter und sorgt für Anschluss und Austausch?“

Quellen:

- Furtner, Marco R. (2012). Wie beeinflussen Motive das Führungsverhalten? Journal für Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity, Vol. 5 / No. 2. Innsbruck: Innsbruck University Press, 53-65.
- Furtner, Marco & Baldegger, Urs (2013). Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische. Umsetzung. Wiesbaden: Gabler.

Ergebnisse der 1 Gruppe

- Führungsfrage verbindet Macht mit dem Thema Remote Leadership.
- Laissez-faire Führung lädt zu geteilter Führung unter Bedingung von Meinungskonvergenz unter Beschäftigten ein.
- Mitarbeiter*innen übernehmen stellvertretend und informell eine Entscheidungsverantwortung.

Oder

- Mitarbeiter*innen entziehen sich ebenso der Entscheidungsverantwortung, was zu einem Chaos führen würde.
- Beschäftigte arbeiten ggf. aneinander vorbei, da Koordination fehlt.
- Beschäftigte erleben sich in Konkurrenz/Wettbewerb untereinander.
- Die gemeinsame Arbeitsstruktur zerfällt.
- Das Teambewusstsein verfällt.

Ergänzungen der Teilnehmenden im Plenum

- Untereinander kann man ggf. eine Weile auch klären, was zu tun ist.
- Eine informelle Struktur kann sich entwickeln, sich eine informelle Teamführung dynamisch herausbilden.
- Meinungsverschiedenheiten und Konflikte können ebenso geschürt werden.
- Konflikte dauern an, werden nicht befriedet, keiner hat die Rolle, dies zu tun.
- Unproduktiveres Team bei Laissez-faire-Führung erwartbar! (vgl. Lippett & White)
- When the cat is away, the mice will play – das kann schief gehen.
- Langfristig ist das sehr kritisch, hier besteht auch eine betriebliche Verantwortung, wem man Führungsrollen gibt.

2.5.3 AG 2 – Ausgeprägtes Machtmotiv

Im Folgenden werden Textangebot, Leitfrage und Ergebnisse der Gruppe 2 sowie die weiterführenden Überlegungen Teilnehmender im Plenum dargestellt.

Textangebot Gruppe 2

Zur Antriebstendenz des ausgeprägten Machtmotivs

„Für McClelland … besteht der grundlegende Antrieb einer machtmotivierten Person darin, die eigene Stärke zu empfinden und Kontrolle über andere Menschen auszuüben. Personen mit einem hohen Machtmotiv streben Berufe und Positionen an, bei welchen sie Kontrolle und Einfluss ausüben können. (…) Nach McClelland ist die Bewusstheit, Macht zu besitzen, für solche Personen noch bedeutsamer, als andere Personen beeinflussen und kontrollieren zu können“ (Furtner 2012: 53).

Furtner (2012: 53f) verdeutlicht die innere Auseinandersetzung, die damit für machtbewusste Menschen einhergeht und differenziert die im Ansatz von McClelland angelegten Ausprägungen so:

„Generell wird zwischen einem ungehemmten (unkontrollierten, personalisierten) und einen gehemmten (kontrollierten, sozialisierten) Machtmotiv unterschieden (McClelland, Davis, Kalin & Wanner 1972; Winter 1992). Die persönliche Macht kann kontrolliert und gehemmt werden. Hierfür benötigt eine Person eine ausgeprägte Selbstkontrolle. Macht kann dadurch kontrolliert und nicht zu reinen Selbstzwecken ausgeübt werden. Die gehemmte Form der Machtmotivation führt zu einer mittel- bis langfristig stärkeren Machtwirkung. Zudem ist sie sozial verträglicher als die ungehemmte Form der Machtmotivation. Eine Person mit einem ungehemmten Machtmotiv kann kurzfristig sehr erfolgreich sein, langfristig wird sie jedoch ignoriert und gemieden (Baumeister & Vohs 2007). Das soziale Umfeld ‚bestraft' demnach ungehemmtes und egoistisches Verhalten, da die Person möglicherweise entgegen sozialer und kultureller Normen agiert."

Leitfrage: Welche Folgen hat das Homeoffice mit Videomeetings als Mittel der Kommunikation und Kooperation auf Personen mit einem stark ausgeprägten Machtmotiv? Können sie es besonders gut ausleben, oder finden sie es behindert? (inwiefern)

Quellen

- McCelland, David C. (1987/2009). Human Motivation. Original 1987. Cambridge: Cambridge University Press.
- Texte entnommen aus Teil 1 des Kapitel 11.

Ergebnisse der 2. Gruppe

- Durch fehlende Rückmeldungen wird im Videosetting nicht immer deutlich, wer welche Macht hat und wer nicht.
- Grenzen zwischen Rollenträger*innen verschwimmen aufgrund des Homeoffice → dies kann für Machtgesteuerte problematisch werden.
- Ausgeprägte Selbstkontrolle ist bei Führung aus der Distanz notwendig; Machtmotiv muss gebremst und sozial eingesetzt werden.
- Als Host im Videomeeting kann Macht aufgrund der verfügbaren Steuermittel klarer demonstriert werden, z.B. stummschalten, Teilnehmenden Zugang verwehren oder aus Meeting entfernen (ungehemmtes Machtmotiv).

Ergänzungen der Teilnehmenden im Plenum

- Gefühl, Macht auszuüben (bspw. auch mittels Raumsprache, Proxemik, etc.) ist weniger deutlich.
- Am Bildschirm sind alle gleich, visuell wird die Machtrolle nicht stark deutlich (= stellt ggf. auch Kränkung dar).
- „Sozial verträgliche" Formen der Machtausübung funktionieren über Selbststeuerung (sich kontrollieren).
- Als Host kann man im Videomeeting Macht ausüben => aber nicht zu sehr, sonst wenden sich Teilnehmende dagegen.
- Als Nicht-Host kann man eigene Machtmotive weniger gut ausüben (sofern das Setting keine „Bühne" dafür bietet).
- Keine Kontrolle in gewohntem Maße zu erleben kann eine Person auf Dauer auch gesundheitlich beeinträchtigen
- Identität, Selbstwirksamkeitserleben etc. finden sich infrage gestellt.

- Beispiel einer übergriffigen Führungserfahrung durch Person mit starkem Machtmotiv: Privat-Telefonnummer und Videoanrufe zu Randzeiten.

2.5.4 AG 3 – Drei exemplarische Machtquellen nach Raven

Abschließend werden Textangebot, Leitfrage und Ergebnisse der Gruppe 3 sowie die weiterführenden Überlegungen Teilnehmender im Plenum dargestellt.

Textangebot Gruppe 3

Drei exemplarische Machtquellen nach Raven

(1) Legitime Macht: „Hat eine Person aufgrund von Status, Rolle oder Situation das Recht, anderen etwas vorzuschreiben oder von ihnen zu erwarten, dann kann man sagen, diese Person hat legitime Macht. Diese Machtform betrifft Rechte Vorgesetzter und ihre Autoritätsrolle, aber auch die Akzeptanz eines/r solchen Funktionsträger*in. Dieser Begriff kommt dem der legitimen Herrschaft bei Max Weber nahe."

(2) Sanktionsmacht: „Hat eine Person Kontrolle über negative Ergebnisse wie Zuweisung unerwünschter Aufgaben, Herabstufung von Rolle oder Zahlungen, die von anderen vermieden werden, so kann man sagen, diese Person hat eine Vollzugsmacht. Ein Gehorsam Abhängiger wird hier über Angst vor Bestrafung erreicht.

Oder: Hat eine Person Kontrolle über positive Ergebnisse wie eine Bonuszahlung oder bessere Arbeitsbedingungen, die von anderen begehrt werden, dann kann man sagen, diese Person hat Belohnungsmacht. Es können auch ein begehrtes Lob, Aufmerksamkeit oder Zuwendung zu den Belohnungen gezählt werden."

(3) Expertenmacht: „Hat eine Person ein spezielles Wissen oder Expertise, die andere brauchen, kann man sagen, die Person hat Expertenmacht. Diese Machtbasis ist sehr spezifisch und auf spezielle Situationen/Bereiche beschränkt. Auch Foulcault sowie Crozier & Friedberg benennen diese Machtbasen in ihren Ansätzen."

Zitate aus Kapitel 11 Forschungsbericht: Meyerhuber 2021; Roh-Dokument S. 22

Leitfrage: Wie verändern sich Möglichkeiten der Nutzung dieser Machtquellen durch Kommunikation und Kooperation aus dem Homeoffice und via Videomeeting? Können diese Machtquellen dort genauso zum Einsatz kommen wie bei der Präsenzarbeit?

Quelle

-French, John R. P. & Raven, Bertram H. (1959). The bases of social power. In Dorwin Cartwright & Alvin Zander (Hrsg.), Group dynamics. Harper and Row, New York 1960,150–167. Zugriff 20 Dez 2020:
http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Power/French_&_Raven_Studies_Social_Power_ch9_pp150-167.pdf

Ergebnisse der 3. Gruppe

Legitime Macht

- Veränderte Blickweise – möglicherweise ist die Macht nicht mehr sichtbar, da weniger Kontrollmöglichkeiten im Homeoffice bestehen.
- Legitime Rolle bleibt zugleich jedoch erhalten.
- Führungskraft hat Macht, Aufgaben verteilen zu dürfen.

Sanktionsmacht

- Nicht mehr viele Sanktions-und Belohnungsmöglichkeiten im Homeoffice, wie sie sonst beiläufig im Sozialgefüge möglich sind.
- Auch z.B. soziale Anzeichen, wie ein mahnender Blick, ist weniger an Einzelne zu richten (Ungerichtetheit auf dem Bildschirm, vgl. Kap. 5)
- Die Kontrolle darüber, wie gearbeitet wird, ist weniger gegeben.
- Anlässe zur Belohnung/Sanktion sind weniger sichtbar.

Expertenmacht

- Der Zugriff auf das Expertenwissen ist beschränkter, weil Expert*innen nicht wirklich sichtbar sind. Dadurch kann ein*e Expert*in mächtiger sein oder auch weniger einflussreich (kommt auf Situation an).
- Expertise muss erst einmal etabliert sein: wenn sie nicht erkennbar ist, entwickelt sich auch ihre Einflussmöglichkeiten schlechter.

Ergänzungen der Teilnehmenden im Plenum

- Weniger Möglichkeiten der Kontrolle (trotz gleicher Rolle).
- Legitime Macht ist weniger sichtbar, ggf. wird eine wortgewandte Person mehr wahrgenommen?
- Soziale Möglichkeiten der Belohnung/Bestrafung sind stark reduziert.
- Anerkennung expliziter machen im Videomeeting, es gibt weniger Anlässe zum Lob zwischendurch.
- Experten weniger sichtbar, keine Tür-und-Angel-Abfragen, weniger Zugriff auf Einzelne.
- Schwieriger, sich als Expert*in neu zu etablieren in digitalen Kontakten (braucht Räume).

2.6 Konkrete Erfahrungen mit Macht und Einfluss

Was ist anders bei Homeoffice und der Kommunikation und Kooperation via Videomeeting? Ein Gespräch mit dem Praktiker[494]

Der Praktiker berichtet aus seinen Erfahrungen mit einer über mehrere Unternehmensstandorte verstreut arbeitenden Expertengruppe. Wie hat der Praktiker seinen *Einfluss auf Abstand* geltend gemacht und *auf Abstand führen* können? In Stichworten sind seine Beschreibungen festgehalten:

- „Ausgangslage: Firma hat verschiedene Standorte und Ländergrenzen, Aufgaben werden an verschiedenen Standorten bearbeitet und müssen koordiniert werden.
- Leitung eines transnationalen IT-Teams, dessen Mitgleider als „Einzelkämpfer“ an diversen Standorten verteilt arbeiteten.
- Dienstreisen vs. TelKo: Physikalische Meetings wurden gemacht bei wichtigen Steps, Routinemeetings aber via Telefonkonferenzen.

[494] Der Prakitker ist hier anonymisiert.

- Übergabe-Kultur: Vorgänger schlief bei TelKos regelhaft ein, machte ohnehin was er wollte. Das Team war bei Übernahme der Aufgabe entsprechend nicht gut miteinander eingespielt.
- Nationalitäten: Internationale IT-Kollegen in England, Frankreich, Spanien und Deutschland kamen beim Teamtreffen via Videomeeting zusammen.
- Eigene Führungshaltung: Als Führung packt man die zentral geliehene Macht erst mal unters Kopfkissen und hofft, dass man sie nicht rauszuholen braucht. In der Regel hat das gut funktioniert.
- Jährliche Zielvereinbarungen als Führungskraft mit der eigenen Vorgesetztenperson zu verabreden heißt: diese Ziele führen auch zu Zielen für die Beschäftigten. Dazu müssen dann Gespräche geführt werden mit dem Ziel, Einvernehmen herzustellen, damit Beschäftigte wollen, was sie sollen (oder nicht, dann Problem).
- Man kommt heutzutage nicht mehr rein und setzt sich an den Kopf des Tisches, das Videomeeting kommt einem Stil des Primus inter paris entgegen, Teil der Gruppe zu sein, mit spezifischen Aufgaben.
- Führen im Videomeeting? Stil immer: möglichst offen kommunizieren. Damit bietet man auch Angriffsfläche. Aber diese IT-Teammitglieder an den diversen Standorten waren sehr froh, dass jmd. sie konstruktiv zusammen brachte!
- Gut für den Zusammenhalt einer Gruppe ist so was wie ein „Außenfeind“: gegenüber dem, was von außen heran getragen wird, kann man die Gruppe gut vereinen für gemeinsam verfolgte Strategien und Lösungen, das verbindet dann.
- Das Team war dankbar, gefragt zu werden, wo der Schuh drückt und man fand gemeinsam zu Lösungen, das ist energetisierend für alle.
- Jeder bemüht sich, sein Bestes zu geben. Menschen sind froh, einander hilfreich zu sein (soziale Unterstützung).
- Wenn Teammitglieder Probleme erzählen/teilen, stellten wir oft fest, dass 1. andere das Problem auch hatten und dass 2. jmd. schon eine Lösung entwickelt hatte. Dieser Austausch und resultierende Kooperation und Unterstützung waren sehr wertvoll!
- Persönliche Begegnungen sind immer besser als digitale: auch wg. der informellen Teile (Essen gehen, abends im Hotel noch zusammen sitzen und schnacken, etc.) = die Zeit zusammen bildet Vertrauen = ein Teamgefühl = …und in TelKo resp. Vidoemeeting trägt das dann!
- Schulungen gab es seinerzeit noch nicht dazu, man machte es einfach nach bestem Wissen. Das klappte ganz gut.“

Teilnehmende bedanken sich für die spannende Praxiserzählung beim erfahrenen Praktiker.

2.7 Erkenntnisfortschritte am Ende des Workshops

(Jene Teile, die sich auf Macht und Einfluss beziehen)

- Die einstimmende Frage der vielfältigen Beeinflussungen im Alltag war sehr interessant.
- Angenehm, dass Macht nicht mehr so direkt ausgeübt werden kann im Videomeeting: kein Anschreien, Erpressen; diese Spielchen sind in den letzten Monaten meiner Beobachtung nach kalt gestellt, das ist spannend und auch ganz gut so.
- Konflikte im Arbeitsleben werden nach Beobachtungen einiger Teilnehmenden geringer
- Weniger Chancen für Mobbing und Staffing, dafür steigen Gefahren der Entgrenzung, für Arbeitssucht und Burnout.
- Spannend fand ich v.a., dass die Einschränkung bei einem starken Machtwillen auch Gesundheit beeinträchtigen kann (Studien).
- Führen auf Abstand, wohin führt das eigentlich: fallen künftig Positionen weg? Erste Anzeichen sprechen dafür.
- Erwartbar ist, dass einige ihre Machtmotive ins Privatleben verschieben und dort ausagieren (mehr häusliche Gewalt in 2020).
- Mich beschäftigt noch die Frage, ob Macht durch Kompetenz erlangt wird: viele Berufe erlauben nur den Führungsaufstieg, haben keine Fachhierarchie. D.h. man verlässt den vertrauten Boden der Fachlichkeit, hat aber oft Führung nicht gelernt. Weiterbildungsprogramme intern oder extern begleiten oft solche Prozesse.
- Mehr über Macht und Einfluss zu verstehen ist, wenn man die Studien sieht, ist wirklich sehr interessant.
- Es kommt auch auf die Menschen an, wo Menschen ihre Grenzen ziehen, was sie mitmachen und was sie betreiben.
- Habe mehr Verständnis für Menschen mit Machtmotiv – aber auch Anschluss- und Leistungsmotiv – (McClelland) gewonnen.
- Nicht jede*r kommt mit einer Machtposition klar: notwendige Grundhaltungen sind umso mehr Kommunikation und Kompromissbereitschaft.

2.8 Folgerungen aus der analytischen Ebene der subjektiven Alltagstheorien im Workshop

Welche Folgerungen lassen sich aus der analytischen Ebene der Alltagstheorien für Macht und Einfluss in der veränderten Arbeitssituation des Homeoffice mit vidoevermittelter Kommunikation und Kooperation ziehen?

Thesen aus subjektiv-alltagstheoretischer Perspektive

1. Macht und Einfluss verändern sich, wenn der unmittelbare Zugriff auf Beschäftigte und kollegial untereinander entfällt.
2. In Kommunikation und Kooperation wäre es wichtig, Formen der Beteiligung aller in Videomeetings zu kultivieren, damit nicht ruhigere Mitarbeiter*innen „unsichtbar“ werden.
3. Expertise v.a. in neuen, nicht-eingespielten Gruppen zu erkennen und ihr Raum zu gewähren könnte ebenfalls eine bewusst zu gestaltende, neue Aufgabe im Arbeiten auf Distanz darstellen.
4. Anerkennung zu gewähren braucht, da kleine Gesten im sozialen Miteinander wegfallen, andere (neue) Formen; diese sollten bewusst kultiviert werden.
5. Auch negative Sanktionen bedürfen einer bewussten, neuen Formierung, denn auch hier fehlen die kleinen, steuernden Impulse von Missfallen oder Ansporn zwischendurch.
6. Machtdemonstrationen sind via Videomeeting weniger möglich und/oder weniger wirksam (weniger Druck ausgeübt).
7. Konflikte können aus dem Homeoffice heraus vermutlich weniger aktiv miteinander ausgefochten werden – dies kann vorteilhaft sein, aber auch problematisch werden.
8. Unter einer Laissez-faire Führung kann es im Homeoffice zu Chaos und Motivationseinbrüchen kommen.
9. Im Falle einer Laissez-faire Führung können Teammitglieder informelle Leitungsrollen übernehmen; vermutlich bei einer gut organisierten Gruppe auch unbemerkt von Leitung.
10. Stark machtmotivierte Personen können durch die soziale Distanz im Homeoffice weniger Möglichkeiten finden, ihre Antriebstendenzen auszuleben.
11. Erwartbar scheint, dass bisher arbeitsbezogen ausgelebte Antriebstendenzen von Menschen sich mit dem Homeoffice im Privaten manifestieren. Dies kann zu Konflikten im privaten Umfeld führen (häusliche Gewalt und ungehemmtes Machtmotiv).
12. Das Anschlussmotiv dürfte durch Homeoffice und Videomeetings nur reduziert auszuleben sein; Folgen für die Motivation wären kritisch zu beobachten.
13. Das Leistungsmotiv könnte im Homeoffice umso mehr ausgelebt werden; die Eindämmung von Entgrenzung und Arbeitssucht dürften darum Thema des künftigen betrieblichen Gesundheitsmanagements sein.
14. Sozial verträgliche Formen von Macht und Einfluss funktionieren über Selbststeuerung (sich kontrollieren), auch auf Abstand. Identität und Autonomie erfahren durch Homeoffice und Videomeetings daher neue Ausprägungen.

---

3 Übergreifendes Fazit zum Thema Macht und Einfluss im Homeoffice sowie für eine videovermittelte Kommunikation und Kooperation im Kontext Arbeit

Sylke Meyerhuber & Riham Zeineddine

In der Zusammenschau der Auseinandersetzung mit Fragen um Macht und Einfluss aus wissenschaftlich theoretischer sowie aus subjektiv alltagstheoretischer Perspektive werden die folgenden Schlussfolgerungen möglich.

3.1 Schlussfolgerungen I auf strukturell-strategischer Ebene

Da sich das Kapitel als sehr ertragreich erweist, unterteilt die Verfasserin die gefundenen Befunde thematisch, entsprechend den Ebenen im Arbeitskontext gemäß der Definition für sozial nachhaltiges Handeln in Organisationen (vgl. Kapitel 1 Begriffsbestimmungen): strukturell, interaktionell, individuell.

Grundsätzliches

1. Als Arbeitgeber*in resp. als Führungskraft zu versuchen, möglichst viele Beschäftigte in positiver Gestimmtheit zu halten, entgegen konstant beunruhigender Medienberichte? Es wäre sinnvoll zu versuchen, ein stabilisierendes Gegengewicht neben den medienvermittelten täglichen Pandemiefallzahlen etc. vor allem in Kleingruppen anzubieten.
2. Arbeit stabilisiert Menschen psychisch. Deshalb ist Arbeitslosigkeit zu vermeiden. Kurzarbeit sowie Homeoffice stellen sinnvolle Alternativen dar.
3. Hält „physical distancing“ mit langfristigem Homeoffice an, so sollte auf allen Ebenen (Management, Führung, Beschäftigte) der unterstützende Umgang miteinander beobachtet und soziale Nähe möglichst auch auf Abstand bestärkt werden.
4. Durch die Verlagerung der Arbeit ins Homeoffice trägt der/die Arbeitgeber*in eine Mitverantwortung, wenn am neuen Arbeitsort Probleme im Work-Life-Blending entstehen – bspw. die betriebliche Sozialberatung sollte ansprechbar sein (häusliche Gewalt, Mehrfachbelastungen durch Home-Schooling, etc.).

Beteiligung

5. Auf allen Ebenen des Arbeitshandelns ist die Wahrung und Pflege diskursiv gefundener Orientierungen für die Aufrechterhaltung des solidarischen Kerns der betrieblichen Lebenswelt und ihrer Verbindlichkeiten notwendig, auch via Homeoffice.
6. Kommunikative Prozesse sind nicht beliebig beschleunigbar: Management und Führungskräfte sehen sich bei vermehrtem Homeoffice in der Rolle, für kommunikative Prozesse der Konsensfindung im neuen Sozialgefüge sorgen zu müssen (selektive Entschleunigung), damit das organisationale Ganze dem pandemisch bedingten Veränderungsdruck standzuhalten vermag (Bestände sichern = Ereignisse ermöglichen, vgl. Kapitel 8 Vertrauen).
7. Wie kann man Prozesse der Beteiligung auf Abstand gestalten, wenn Beschäftigte nicht in der Betriebsstätte anwesend sind, sondern vom Homeoffice aus arbeiten? Dies betrifft jene komplexen Vermittlungs- und Aushandlungsprozesse in Gruppenkontexten, deren Eigenlogik nicht hintergehbar ist.
8. ⇨ Womöglich sind neue, videogestützte Formen beteiligungsorientierter Kommunikation neu zu entwickeln; ggf. könnten aus der sozialpsychologischen Or-

ganisationsentwicklung bekannte Haltungen und Methoden der Workshopgestaltung auf ihre Übersetzbarkeit in Videomeeting-Formate geprüft werden[495].

Gesundheitsförderung

9. Ein Problem stellt die zeitliche Offenheit der pandemischen Situation dar: „Je länger Krisen, Konflikte und lebensgefährdende Ereignisse dauern, desto eher sind die psychischen Widerstands-und Regenerationskräfte überfordert und es kann zu psychischen Erkrankungen kommen“, hebt die PBtK (2020: 3) hervor und folgert (ebd.: 4), was grundlegendes Element aller Schutzkonzepte sein sollte: „Wir müssen in Kontakt bleiben!“
   ⇨ Diesbezüglich strukturell sowie interaktionell verlässliche Settings zu etablieren erscheint entsprechend von zentraler Bedeutung, um die protektiven Wirkungen eines tragfähigen Sozialgefüges sicher verfügbar zu halten.
10. Management wäre gut beraten, zusammen mit der Stabsstelle betriebliches Gesundheitsmanagement im Lichte der menschlichen Antriebstendenzen im Kontext Arbeit zielgruppenspezifische Angebote zu entwickeln, um Homeoffice zu begleiten, bspw.:
    ⇨ Wo bekannt ist, dass eher im Laissez-faire-Stil geführt wird, sollte genauer hingesehen werden, da es sein kann, das sich Beschäftigte im Homeoffice allein gelassen fühlen.
    ⇨ Für eher anschlussmotivierte Beschäftigte sind Möglichkeiten des kollegialen Austauschs, der Anteilhabe sowie des gemeinsamen Wirkens denkbare Angebote (bspw. Arbeitskreise zu Teilthemen, die im „Neuen Normal“ wichtig werden).
    ⇨ Für vor allem leistungsmotivierte Beschäftigte wären Webinare zum Thema Work-Life-Blending und Gesundheit denkbar.
    ⇨ Für primär machtmotivierte Beschäftigte wären Webinare über sozialverträgliche Einflussnahme beim Führen auf Abstand sowie gesundheitsbezogene Hinweise für diese Zielgruppe denkbar.
11. Finden sich Führungskräfte im Team mit Beschäftigten wieder, deren Resilienz im Lichte der pandemischen Belastungen nicht standhält, so wären Verständnis und Unterstützung wichtig.
12. ⇨ Hier wäre der Kontakt des Betriebs zum/zur Kliniker*s/in denkbar für eine grundsätzliche Policy, wie psychologisch auffällig werdenden Beschäftigten geholfen werden und wie im Arbeitskontext konstruktiv mit dem Störungsbild umgegangen werden sollte.

---

[495] Workshops im Rahmen des Forschungsprojektes, die hier dokumentiert sind, stellen auch Beispiele in diesem Sinne dar. Für eine theoretische Befassung auf sozialpsychologischer Basis sein empfohlen:
French, Wendell L. & Bell, Cecil H. (1994). Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. Bern: UTB Haupt Verlag.
Cohn, Ruth C. & Klein, Irene (1993). Großgruppen gestalten mit Themenzentrierter Interaktion. Mainz: Matthias-Grünewald-Verlag.

3.2 Schlussfolgerungen II auf der interaktionellen Ebene

In der zweiten Box finden sich auf die interaktionelle Ebene bezogene Schlussfolgerungen. Diese beziehen sich vor allem auf die unmittelbar operative Führung und Kooperation in Projekt, Team oder Abteilung.

Arbeitsmenge und -qualität

1. Für die Zusammenarbeit aus dem Homeoffice mittels digitalen Medien wäre zu beachten, Aufmerksamkeitskapazitäten, Erinnerungsprozesse und soziale Kognition nicht durch ein Zuviel an Inputs zu überbeanspruchen.
2. Neben der Menge geht es auch um die Qualität von Inhalten sowie sozialen Kontakten, welche sich möglichst auch als greifbar und tragfähig erweisen sollten. Der Arbeitskontext bietet hierfür einen guten Rahmen, denn es herrschen die Gesetze des Wiedersehens (Luhmann 1968: 36).

Soziale Unterstützung und Vertrauen

3. Unter den Bedingungen des Homeoffice sehen Führungskräfte und Mitarbeiter*innen einander weniger häufig persönlich. Können sie auf verlässliche Bestände im Sozialgefüge setzen, so werden sie bspw. Entscheidungen, die in ihrer Abwesenheit getroffen werden, womöglich eher vertrauensvoll aufnehmen und mittragen können (vgl. Kapitel 8 Vertrauen).
4. Für neu zusammen arbeitende Gruppenmitglieder wären auch im virtuellen Raum Begegnungen so zu organisieren, dass sie ein Aufbauen von Vertrautheit und Vertrauen als einen verlässlichen „Bestand“ im Sozialgefüge ermöglichen (= Zeiten am Stück).
5. Freier Selbstausdruck bedarf einer Orientierung im Sozialgefüge, welchen Status relational zu Anderen eine Person innehat. Während dies in einigen Konstellationen klar sein mag, werden mit anhaltendem Homeoffice auch Situationen denkbarer, in denen die Regulation im Sozialgefüge bezüglich formellem und informellem Rang und Status nicht in gewohntem Maße funktioniert.
6. Wenn Menschen einander im Kontext der Arbeit kaum mehr begegnen und man bspw. ein neues Teammitglied nur aus Videomeetings kennt, welche Identitäten bilden diese Personen miteinander aus und wie werden sie von anderen wahrgenommen?
   ⇨ Leitungspersonen sollten dafür Sorge tragen, dass Beteiligte einander via Kamera sehen können, einander via Audio hören und möglichst lebendig erleben. So können Menschen einander am ehesten realistisch einschätzen und es entstehen reale Beziehungen durch Austausch an gemeinsamen Themen.

Gesprächsführung und Abstimmungsprozesse

7. Die von formellen und informellen Rollen überformten Beziehungen zwischen Menschen und die ihnen verfügbaren Quellen zur wechselseitigen Einflussnahme legen die Frage nahe, wie diese in überwiegend per Videomeeting organisierter Kommunikation und Kooperation zum Tragen kommen.
   ⇨ Es scheint wichtig, eine Gesprächsführung zu etablieren, die in der Lage ist, die vielfältigen Beeinflussungen auch digital zu integrieren statt zu unterbinden, zum langfristigen Nutzen des Sozialgefüges insgesamt.
8. Langfristige Kooperation im Homeoffice mittels Kommunikation und Kooperation über Videomeetings:

⇨ In eingespielten Teams ist anzunehmen, dass das Angebot von Abstimmungsprozessen in Kleingruppen dazu beitragen kann, den tragfähigen Beziehungsboden zu pflegen und zu erhalten.
⇨ Um in neu zusammengesetzten Gruppen ein tragfähiges Sozialgefüge (vgl. Kapitel 7 Rapportmanagement) aufzubauen, in dem Menschen über Ähnlichkeit von Gedanken und Gefühlen zueinander finden, bedarf es unter Homeoffice-Bedingungen der konkreten Anlässe (Themen), Räume (Plenar- und Kleingruppen) und Zeiten (definiert und für soziale Prozesse hinreichend).
⇨ Beide Varianten sind leitungsseitig zu initiieren. Erleben Beteiligte einander in Auseinandersetzung mit Aufgaben und im persönlicheren Austausch, lernen sie die Sichten und Stärken Anderer einzuschätzen und verorten sich im virtuellen Sozialgefüge.

Macht und Einfluss verändern sich

9. Möglichkeiten des Umgangs mit Macht und Einfluss verändern sich durch Homeoffice und digitale Kommunikationsmedien:
⇨ Wer vor Ort in der Betriebsstätte arbeitet, mag hinter dem Rücken jener, die dezentral im Homeoffice arbeiten, „Fakten schaffen“. Das lässt Unmut erwarten (Betriebsfrieden).
⇨ Einflussbezogene Rollen wie gewohnt zu füllen mag im digitalen Kontext an Grenzen stoßen.
⇨ Es können neue Formen der Einflussnahme entstehen.
⇨ Videomeetings im Sinne einer allparteilichen Moderation zu moderieren bedarf bewusster Gestaltung in der Host-Funktion.

10. Führungskräfte können auf Beschäftigte durch das Arbeiten via Homeoffice nicht mehr direkt zugreifen. Antwortzeiten erhöhen sich, Unmut kann nicht direkt in mehr Arbeitsleistung Untergebener übersetzt werden und Konfliktpotenziale können sich reduzieren.
⇨ Womöglich kann eine Führungskraft mit zugehörigkeitsbezogener Wertehaltung (McClelland) darin unterstützen, dass Beschäftigte sich im Homeoffice nicht zurückziehen und dadurch an statusbezogener Gewahrsamkeit verlieren (Identität)?
⇨ Führungskräfte können durch eine Moderationsfunktion im Videomeeting ihre Steuerungsfunktion erkennbar halten.
⇨ Die für Arbeiten im Homeoffice erforderliche Autonomie Beschäftigter bedarf des Vertrauens und der Motivation seitens vorgesetzter Personen; beides sind keine Selbstläufer. Eine bewusste Gestaltung halten die Verfasserinnen für ratsam.
11. Mit Macht geht eine Veränderung der emotionalen Reaktionsfähigkeit und -bereitschaft einher.
⇨ Sich gerade in digital vermittelter Kommunikation und Kooperation als empathisch zu zeigen, in Respekt und Wertschätzung, könnte dazu beitragen, am Halteseil guter Beziehungen auch auf Abstand führen zu können.
⇨ Bei prosozialer Haltung (McClelland: Anschlussmotiv) bleibt die emotionale Wahrnehmungsfähigkeit auch bei hohem Rang sensibler; entsprechende Wertehaltungen unterstützen ggf., Kontakt und Einfühlung in Bedürfnisse „an der Basis“ nicht zu verlieren.

Soziale Isolation als Stressor versus Selbstfürsorge

12. Die pandemische Situation, welche physical distancing fordert und durch Arbeiten im Homeoffice die soziale Isolation verstärkt, kann in Menschen ein erhöhtes Stressniveau bedingen, einerseits durch mangelnde soziale Unterstüt-

zung von Kolleg*innen (nicht jeder kann gut langfristig für sich arbeiten) sowie andererseits dadurch, dass die Medien über Monate Ängste schüren. Ängste und Depression steigen an: „Unsicherheit, Angst und Niedergeschlagenheit sind die häufigsten Reaktionen auf die Pandemiesituation, auch bei psychisch Gesunden“, subsummiert die Psychotherapeutenkammer schon nach dem ersten Lockdown (BPtK 2020[496]: 5).
⇨ Führungskräfte betrifft dies ebenso wie Mitarbeiter*innen; alle Betroffenen müssen sich um eine langfristig tragfähige Selbstfürsorge kümmern.
⇨ Hierbei können gruppenbezogen unterstützende Angebote helfen, denkbar wären bspw. Thema Selbstfürsorge als Tagesordnungspunkt im regelmäßigen Video-Teammeeting; gemeinsame „bewegte Pausen“ im Videosetting; zusammen ein täglicher Morgenkaffee/-tee im Videochat; informeller Talk freitags mittags.
⇨ Empowering Leadership Modelle im Kanon transformationaler Führung fördern eine konstruktive Selbstführung; auf diese könnte wegweisend zurückgegriffen werden[497].

13. Es mag im Lichte der Überlegungen von McClelland helfen, ein soziales Klima entspannter Zuwendung zu pflegen: der Adrenalinspiegel bliebe niedrig und das Immunsystem aktiv. In langen, nicht selbstgewählten Homeoffice-Phasen, die mit sozialer Isolation usw. belastende Anteile mit sich bringen, kann dies nützlich sein.

Problemlagen und Führung

14. Führungskräften kann besonders deutlich werden, wenn etwas nicht stimmt im Sozialgefüge. In der Analyse wurden verschiedene Signale diskutiert: sozialer Rückzug mit verringerten Responszeiten, Hinhalten, Kritik, Unzufriedenheit sowie Verweigerung. Formen des „Nein-Sagens“ verweisen darauf, dass sozialer Einfluss immer zweiseitig ist und auch Macht von unten ausgeübt werden kann.
⇨ Im Lichte einer pandemiebedingten Grundanspannung wurden entsprechende Signale als wichtige Hinweise für Führungskräfte verstehbar. Als konstruktive Antworten wurden vorgeschlagen:
Verbindliche Austauschzeiten, eine Policy des sozial nachhaltigen Handelns im Miteinander, geteiltes Bewusstsein über die angespannte Grundsituation bei konstruktiver Trotzdem-Strategie.

15. Problematischer wird es, wenn sich Persönlichkeitsstörungen durch langzeitliche soziale Isolation und/oder Mehrfachbelastungen zu manifestieren beginnen und sich als Störpotenzial in arbeitsbezogenen Videomeetings äußern.
⇨ Hier wäre über den Betrieb der Rat eines/r Kliniker*s/in einzuholen, wie im Sozialgefüge psychologisch auffällig werdenden Beschäftigten geholfen werden und im Arbeitskontext integrierend mit dem Störungsbild umgegangen werden kann.

---

[496] Bundespsychotherapeutenkammer BPtK (2020). Corona Pandemie und psychische Erkrankungen. Berlin: BPtK, 1-29. Zugriff 20 Dez 2020: https://www.bptk.de/wp-content/uploads/2020/08/2020-08-17_BPtK-Hintergrund_Corona-Pandemie-und-psychische-Erkrankungen.pdf

[497] Vgl. Furtner & Baldegger (2013: 6): „Das Ziel liegt in der Entwicklung der Self-Leadership-Fähigkeiten der Geführten. Self-Leadership ist demnach nicht nur für eine Führungskraft eine zentrale Basisfähigkeit und Grundvoraussetzung, sondern auch für die Geführten. Im organisationalen Kontext liegt das letztendliche Ziel darin, dass alle Mitglieder über ausgeprägte Self-Leadership Fähigkeiten verfügen müssen, um sowohl die Innovationsfähigkeit als auch die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens in der globalisierten Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts zu sichern.“

⇨ Hierzu bedarf es besonders jener Führungskräfte, die entsprechende psychodynamische Zusammenhänge verstehen und respektieren sowie ihre Energien auf konstruktive Integration ausrichten.

3.3 Schlussfolgerungen III auf der individuellen Ebene

In der dritten Box sind auf die individuelle Ebene bezogene Schlussfolgerungen aus dem Kapitel zusammengestellt. Diese beziehen sich v. a. auf die unmittelbare Selbstführung und Selbstreflexion im Lichte von Arbeitsrollen. Die Aufteilung ist nicht ganz trennscharf, denn soziale Interaktion und Individuum sind miteinander verwoben.

Führungskräfte in Selbstreflexion

1. Personen mit Machtmotiv-Disposition könnten in spezifischer Weise gefährdet sein, da sie unter der pandemischen Situation des Homeoffice in eine doppelte Isolation zu geraten: ihre Leistungen werden von anderen weniger gesehen und sie können auf andere in geringerem Maße Einfluss nehmen. Dadurch könnten sie sich weniger bestätigt erleben, es kann zu Krisen kommen.

2. Personen mit Machtmotiv-Disposition, deren Selbstkontrolle dem Modus des gehemmten Machtmotivs entspricht, dürften eher in der Lage sein, über Strategien sozialverträglicher Einflussnahme ihre Anschlussfähigkeit trotz räumlicher Distanzierung mit Kooperationspartner*innen (Beschäftigte, Kolleg*innen, Vorgesetzte) aufrecht zu erhalten.

3. Haben Führungskräfte einen kommunikativen statt autokratischen Handlungsstil kultiviert, kommt ihnen dies hierbei zugute. Ein Anschlussmotiv könnte sie treiben, mit Beschäftigten im/aus dem Homeoffice Kontakt zu pflegen, ihr Leistungsmotiv mag kreative Lösungen hierzu befördern, und ihr Wunsch nach Einbindung in Entscheidungen kann von beidem profitieren. Demnach könnte sich solch eine Gemengelage der Antriebsmotive bei gehemmtem Machtmotiv als vorteilhaft erweisen.

4. Führungskräfte sind gut beraten, sich diesbezüglicher Ängste bewusst werden, um ihre Handlungsfähigkeit unter den unsicheren, pandemischen Bedingungen nicht zu gefährden. Furtner (2012: 62) empfiehlt entsprechend, dass Führungskräfte sich der hemmenden Seite ihrer Befürchtungen bewusst werden sollten.

5. Es könnten je nach Zugang auch externe Supervision, Coaching oder Therapie unterstützend sein, falls beratende Strukturen und Sozialbeziehungen der arbeitsbezogenen Systemumwelt nicht in hinreichendem Maße verfügbar sind.

Alle Gruppen Beschäftigter in Selbstreflexion

6. Im Homeoffice sind alle Beschäftigten, egal in welcher Funktion, mehr auf sich selbst zurück geworfen, die Interaktion mit anderen im Arbeitskontext reduziert sich:
   ⇨ Womöglich kann die Autonomie Beschäftigter im Sinne von Hoheit über die Kontrolle und Ressourcen für die eigene Arbeit das Selbstbild positiv heben?
   ⇨ Ein humanistisch geleitetes Führungsverständnis kann ggf. beitragen, sowohl einseitigen Stolz als auch Neid zugunsten gemeinsamer Leistungen zu minimieren.

⇨ Ggf. unterstützt die Ermächtigung von Beschäftigten im Homeoffice, ihre Belange eigenständig zu regeln, auch ihr Vermögen, sich selbst positiv zu inspirieren und zufriedener zu sein?
⇨ Zitierte Befunde sprechend dafür, dass im Homeoffice tätige, zufriedene Beschäftigte von der Autonomie resp. Ermächtigung profitieren können. Somit wäre bspw. eine Kontrollsoftware[498] kontraindiziert.

Es kann gefolgert werden, dass aus dem Kapitel um Macht und Einfluss eine Vielzahl von Überlegungen resultieren, die darin unterstützen können, sozial nachhaltiges Handeln unter den Bedingungen des erzwungenen, langfristigen Homeoffice sowie der Kommunikation und Kooperation via Videomeetings und weiteren digitalen Medien zu realisieren.

Referenzen

Anderson, Cameron & Berdahl, Jennifer (2002). The experience of power: Examining the effects of power on approach and inhibition tendencies. Journal of Personality and Social Psychology 1/2003, 83(6):1362-1377. Zugriff 21 Dez 2020: https://www.researchgate.net/publication/6127747_The_Experience_of_Power_Examining_the_Effects_of_Power_on_Approach_and_Inhibition_Tendencies

Baumeister, Roy F. & Vohs, Kathleen D. (2007). Self-regulation, ego depletion, and motivation. Social and Personality Psychology Compass, 1, 115-128.

Berdahl, Jenifer L. & Marorana, Paul (2006). Effects of power on emotion and expression during a contoversial group discussion. Euroean Journal of Social Psychology, 2006, 36: 497-509.

Betriebsverfassungsgesetz (2020). Zugriff 7 Jan 2021: https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/

Blader, Steven; Shirako, Aiwa & Chen, Yaru (2016). Looking out from the top: differential effects of state and power on perspective taking. Personal Social Psychology Bulletin 2016, 42: 723-737. Zugriff 2 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/299570094_Looking_Out_From_the_Top_Differential_Effects_of_Status_and_Power_on_Perspective_Taking

Blumenthal, James A.; Lane, James D. & Williams, Redford B. Jr. (1985). The inhibited power motive, type A behavior, and patterns of cardiovascular response during the structured interview and Thematic Apperception Test. Journal of Human Stress, Summer 1985, 11(2): 82-92, published Online 9 Jul 2010: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0097840X.1985.9936743?needAccess=true

Brown, Penelope & Levison, Stephen (1987). Politeness: some universals in language usage. Cambridge: Cambridge University Press. Originally published as 'Universals in language usage: politeness phenomenon', in Esther N. Goody (Ed.)(1978), Questions and Politeness: Strategies in Social Interaction. New York: Cambridge University Press.

Brown, Roger William & Gilman, Albert (1960). The Pronouns of Power and solitarity. In Thomas A. Sebeok (Hrsg.), Style in language. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 253-276.

[498] Vgl. dazu Kapitel 8 Vertrauen.

Buckels, Erin E.; Trapnell, Paul D. & Paulhus, Delroy L. (2014). Trolls just want to have fun. Personality and Individual Differences 2014,1-6. Zugriff 27 Dez 2020: https://scottbarrykaufman.com/wp-content/uploads/2014/02/trolls-just-want-to-have-fun.pdf

Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (BfArM) im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit (BMG) unter Beteiligung der Arbeitsgruppe ICD des Kuratoriums für Fragen der Klassifikation im Gesundheitswesen (KKG) (Hrsg.)(2020). ICD-10-GM Version 2021, Systematisches Verzeichnis, Internationale statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme, 10. Revision 18. September 2020. Köln. Zugriff 28 Dez 2020: https://www.dimdi.de/static/de/klassifikationen/icd/icd-10-gm/kodesuche/htmlgm2021/

Bundespsychotherapeutenkammer (2020). Corona-Pandemie und psychische Gesundheit. BPtK-Hintergrund zur Forschungslage. Berlin. Zugriff 28 Dez 2020: https://www.bptk.de/wp-content/uploads/2020/08/2020-08-17_BPtK-Hintergrund_Corona-Pandemie-und-psychische-Erkrankungen.pdf

Chen, Serena; Lee-Chai, Annette Y. & Bargh, John A. (2001). Relationship orientation as a moderator of the effects of social power. Journal for Personality and Social Psychology, 2001, 80: 173-187. Zugriff 2 Jan 2021: https://acmelab.yale.edu/sites/default/files/2001_relationship_orientation_as_a_moderator.pdf

Cohn, Ruth C. & Klein, Irene (1993). Großgruppen gestalten mit Themenzentrierter Interaktion. Mainz: Matthias-Grünewald-Verlag.

Crozier, Michel & Friedberg, Erhard (1979). Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. (Französ. Original 1977). Königstein im Taunus: Athenäumer Verlag.

Coté, Stéphan; Kraus Michael K.; Cheng, Bonnie Haiden; Oveis, Christopher; van der Löwe, Ilmo; Lian, Huan & Keltner, Dacher (2011). Social power facilitates the effect of prosocial orientation on emathic accuracy. Journal of Personal and Social Psychology 2011, 101(2): 217-232. Zugriff 3 Jan 2021: https://pdfs.semanticscholar.org/b08f/09d592cb8123ffd7d1d9a78e8eb517e5bdb9.pdfDahl, Robert Alan (1957). The concept of power. Behavioral Science, 7/1957: 201-215. Zugriff 21 Dez 2020: https://welcometorel.files.wordpress.com/2008/08/conceptpower_r-dahl.pdf

Demirtas, Ozgur; Hannah, Sean T.; Gok, Kubilay; Arslan, Aykut & Capar, Nejat (2017). The moderated influence of ethical leadership, via meaningful work, on follower's engagement, organzational identification, and envy. In The Journal of Business Ethics, 2017, 145: 183-199. Zugriff 1 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/282914842_The_Moderated_Influence_of_Ethical_Leadership_Via_Meaningful_Work_on_Followers%27_Engagement_Organizational_Identification_and_Envy

Denollet, Johan & Pedersen, Susanne S. (2009). Anger, depression and anxiety in cardiacpatients: the complexity of individual differences in psychological risk. Journal of the American College of Cardiology, Vol. 53, Issue 11, 17 March 2009: 947-949.

Denollet, Johan; Schiffer, Angelique A. & Spek, Viola (2010). A general propensity to psychological distress affects. Cardiovascular outcomes evidence from research on the Type D (distressed) personality profile. American Heart Associati-

on, Inc, Circ Cardiovasc Qual Outcomes. 2010;3:546-557. Zugriff 20 Dec 2020: https://www.ahajournals.org/doi/pdf/10.1161/circoutcomes.109.934406

Deutsche Rentenversicherung des Bundes (2019). Rentenversicherung in Zeitreihen 2019. https://www.deut-sche-rentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Statistiken-und-Berichte/statistikpubli-kationen/rv_in_zeitreihen.pdf?__blob=publicationFile&v=4

Donath, Judith S. (1998). Identity and deception in the virtual community. In Peter Kollock & Marc Smith (Hrsg), Communities in Cyberspace. London: Routledge. Zugriff 27 Dez 2020: https://smg.media.mit.edu/papers/Donath/IdentityDeception/IdentityDeception.pdf

Doppler, Klaus & Lauterburg, Christoph (2014). Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Original 2004, 13. Aktualisierte und erweitere Auflage. Frankfurt am Main: Campus.

Eberwein, Tobias (2020a).“Troll” oder “Glaubenskrieger”? Zur Differenzierung dysfunktionaler Formen der Medienkritik in Onlinekommentaren. In Marlis Prinzing, Bernhard Debatin & Nina Köberer (Hrsg.), Kommunikations- und Medienethik – reloaded? Wegmarken für eine Orientierungssuche im Digitalen. Baden-Baden: Nomos.

Elliot, Andrew J. & Thrash, Todd M. (2004). The intergenerational transmission of fear of failure. Journal ofPersonality and Social Psychology, 8, 957-971.

Firth, Joseph; Tourous, John; Stubbs, Brendon; Firth, Josh A.; Steiner, Genevieve Z; Smith, Lee, Alvarez-Jimenez, Mario; Gleeson, John; Vancampfort, Davy; Armitage, Christoper. J. & Sarris, Jerome (2019). The „online brain“: how the Internet may be changing our cognition. World Psychiatry 18:2, June 2019, 119-129. Zugriff 6 Okt 2020: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/wps.20617

Fiske, Susan T. (2010). Envy up, scorn down: how comparison divides us. In American Psychology 2010, 65: 698-706. Zugriff 1 Jan 2021: https://psycnet.apa.org/record/2010-22995-006

French, John R. P. & Raven, Bertram H. (1959). The bases of social power. In Dorwin Cartwright & Alvin Zander (Hrsg.), Group dynamics. Harper and Row, New York 1960, 150–167. Zugriff 20 Dez 2020: http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Power/French_&_Raven_Studies_Social_Power_ch9_pp150-167.pdf

French, Wendell L. & Bell, Cecil H. (1994) Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. Bern: UTB Haupt Verlag.

French, Wendell L. & Bell, Cecil H. (1999). Organization Development: Behavioural Science Interventions for Organization Improvement. Amerik. Original 1973, 6. Auflage. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Friedmann, Meyer & Rosenman, Ray H. (1974). Typ A behavior and your heart. New York: Alfred A. Knopf.

Friedman, Ray; Anderson, Cameron; Brett, Janette.; Olekalns, Mara; Goates, Nathan & Lisco, Cara C. (2004). The positive and negative effects of anger on dispute resolution: evidence from electroically mediated disputes. Journal for Applied

Psychology 2004, 89: 369-376. Zugriff 3 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/8635584_The_Positive_and_Negative_Effects_of_Anger_on_Dispute_Resolution_Evidence_From_Electronically_Mediated_Disputes

Furtner, Marco R. (2012). Wie beeinflussen Motive das Führungsverhalten? Journal für Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity, Vol. 5 / No. 2. Innsbruck: Innsbruck University Press, 53-65.

Furtner, Marco & Baldegger, Urs (2013). Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische. Umsetzung. Wiesbaden: Gabler.

Galinsky, Adam D.; Gruenfeld, Deborah H. & Magee, Joe C. (2003). From power to action. Journal for Personality and Social Psychologie 10/2003, 85(3):453-466. Zugriff 21 Dez 2020: https://www.researchgate.net/publication/9089313_From_Power_to_Action

Galinsky, Adam D.; Magee, Joe C.; Gruenfeld, Deborah H.; Whitson, Jennifer A. & Lilijenquist, Katie A. (2008). Power reduces the press of the situation: implications for creatifity, conformity, and dissoncance. Journal of Personality and Social Psychology 2008: 95(6): 1450-1466. Zugriff 2 Jan 2021: http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Power-Reduces-the-Press-of-the-Situation_Implications-for-Creativity-Conformity-and-Dissonance.pdf

Galinsky, Adam D.; Magee, Joe C.; Inesi, M. Ena & Gruenfeld, Deborah H. (2006). Power and perspectives not taken. In Psychological Science, 2006, 17: 108-1074. Zugriff 1 Jan 2021: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1111/j.1467-9280.2006.01824.x

Giegel, Hans-Joachim (1992). Diskursive Verständigung und systemische Selbststeuerung. In Hans-Joachim Giegel (Hrsg.), Kommunikation und Konsens in modernen Gesellschaften. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Habermas, Jürgen (1981). Theorie des kommunikativen Handelns. Bd. 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hecht, Marvin A. & LaFrance, Marianne (1998). License or obligation to smile: the effect of power and sex on amount and type of smiling. Personal Social Psychology Bulletin 1998, 24: 1332-1342. Zugriff 2 Jan 2021: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/01461672982412007

Ironson, Gail; Barr, Taylor, C.; Boltwood, Michael & Bartzokis, Thomas (1992). Effects of anger on left ventricular ejection fraction in coronary artery disease. In The American Journal of Cardiology. Band 70, No 3, 8/1992: 281-285.

Kaufmännische Krankenkasse (2020). Krankenstand explodiert – vor allem bei Frauen: Deutlich mehr Fälle von Erkältungskrankheiten und psychischen Leiden in der Corona-Krise. https://www.kkh.de/presse/pressemeldungen/krankenstand-corona

Keltner, Dacher; van Kleef, Gergen A.; Chen, Serena & Kraus, Michael W. (2008). A reciprocal influence model of social power: emerging principles and lines of inquiry. Advances in Experimental Social Psychology. Elsevier, 2008, 151-192. Zugriff 3 Jan 2021: https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.318.7217&rep=rep1&type=pdf

Kenrick, Douglas T.; Li, Norman P., & Butner, Jonathan (2003). Dynamical evolutionary psychology: Individual decision rules and emergent social norms. Psychological Review, 110, 3-28.

Kraus, Michael W.; Chen, Serena & Keltner, Dacher (2011). The power to be me: power elevates self-concept and authenticity. Journal of Experimental Social Psychology, 2001, 47: 974-980. Zugriff 2 Jan 2021: https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.409.4183&rep=rep1&type=pdf

Lange, Jens & Crusius, Jan (2015). The tango oft two deadly sins: the social-functional relation of envy and pride. In Journal of Personality and Social Psychology 2015, 109: 453-472. Zugriff 1 Ja 2021: https://pdfs.semanticscholar.org/f705/5115b43d06156377806edb4d96db8cf34749.pdf

Lange, Jens; Crusius, Jan & Hagemeyer, Birk (2012). The evil queen's dilemma: linking narcissistic admiration and rivalry to benign and malicious envy. In European Journal of Personality, 2016, 30(2): 168-188. Zugriff 1 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/291353034_The_Evil_Queen%27s_Dilemma_Linking_Narcissistic_Admiration_and_Rivalry_to_Benign_and_Malicious_Envy

Langens, Thomas; Schmalt, Hans-Dieter & Sokolowski, Kurt (2005). Motivmessung: Grundlagen und Anwendungen. In Regina Vollmeyer & Joachim Brunstein (Hrsg.), Motivationspsychologie und ihre Anwendung (3. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer, 72-91. Zugriff 27 Dez 2020: https://www.bildung.uni-siegen.de/mitarbeiter/sokolowski/publikationen/motivmessung.pdf

Lewin, Kurt (1951). Field theory in social science. New York, Harper and Row.

Lilieveld, Gerd-Jan; van Dijk, Erik, van Beest, Ilja & van Kleef, Gergen A. (2012). Why anger and disappointmentaffect other's baraining behaviour differently: the moderating role of power and mediating role of reciprocal and compementary emotions. Personal Social Psychology Bulletin, 2012, 38: 1209-1221. Zugriff 3 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/225042549_Why_Anger_and_Disappointment_Affect_Other%27s_Bargaining_Behavior_Differently_The_Moderating_Role_of_Power_and_the_Mediating_Role_of_Reciprocal_and_Complementary_Emotions

Lelieveld, Gerd-Jan; van Dijk, Erik van Beest, Ilja & van Kleef, Gergen A. (2013). Does communicationg disappointment in negotiations help or hurt? Solving an apparent inconsistency in the social-functional approach to emotions. Journal of Social Psychology 2013, 105(4): 605-620. Zugriff 2 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/239732931_Does_Communicating_Disappointment_in_Negotiations_Help_or_Hurt_Solving_an_Apparent_Inconsistency_in_the_Social-Functional_Approach_to_Emotions

Luhmann, Niklas (1975). Macht. München: UTB Lucius & Lucius.

Luhmann, Niklas (1968). Vertrauen. Stuttgart: Enke.

Magee, Joe C. & Smith, Pamela K. (2013). The social distance theory of power. Personality and Social Psychology Revue 2013, 17(2): 158-186. Zugriff 3 Jan 2021: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1088868312472732

McCelland, David C. (2009). Human Motivation. Original 1987. Cambridge: Cambridge University Press.

McClelland, David C. (1979). Inhibited power motivation and high blood pressure in men. Journal of Abnormal Psychology, 88, 182-190.

McClelland, David Clarence; Davis, William N.; Kalin, Rudolph & Wanner, Eric (1972). The drinking man. New York: Free Press.

McGregor, Douglas (1960). The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill Books.

Melwani, Shimul & Basrade, Sigal G. (2011). Held in contempt: the psychological, interpersonal, and performance consequences of contempt in a work context. American Psychological Association, Journal of Personality and Social Psychology 2011, 105(3): 503-520. Zugriff 3 Jan 2021: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.724.4105&rep=rep1&type=pdf

Meyerhuber, Sylke (2001). Transparenz in Arbeitsorganisationen. Wiesbaden: Westdeutscher.

Mittleman, Murray A.; Maclure, Malcom, Sherwood, Jane B.; Mulry, Richard P.; Tofler, Geoffrey H; Jacobs, Sue C; Fireman, Richard; Benson, Herbert & Miller, James E. (1995). Triggering of acute myocardial infarction onset by episodes of anger. Determinants of myocardial infarction onset atudy investigators. In Circulation. Bd. 92, No. 7, 10/1995: 1720-1725.

Neuberger, Oswald (2002). Führen und führen lassen. 6. Auflage. Stuttgart: UTB Lucius & Lucius.

Neuberger, Oswald (1995). Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: Enke.

Overbeck, Jennifer R. & Droutman, Vitaliya (2013). One for all: social power increases self-anchoring of traints, attidudes, and emotions. Association of Psychological Science 2013, 24: 1466-1476. Zugriff 2 Jan 2021: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0956797612474671

Overbeck, Jennifer R.; Neale, Margaret A. & Govan, Cassandra L. (2010). I feel, therefore you act: intrapersonal and interpersonal effects of emotion on negotiation as a function of social power. Organisationaisational Behavior and Human Decision Processes, 2010, 112(2): 126-139. Zugriff 3 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/223033347_I_Feel_Therefore_You_Act_Intrapersonal_and_Interpersonal_Effects_of_Emotion_on_Negotiation_as_a_Function_of_Social_Power

Paulhus, Delroy L. & Williams, Kevin M. (2002). The dark triad of personality: narcissism, machiavellism, and psychopathy. In Journal of Research in Personality, 2002, 36(6): 556-563. Zugriff 1 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/222828329_The_Dark_Triad_of_Personality_Narcissism_Machiavellianism_and_Psychopathy

Petkanopouloi, Katerina; Rodríguez-Bailón, Rosa; Willis, Guillermo B. & van Kleef, Gergen A. (2019). Powerpess people don’t yell but tell: the effects of social ower on direct and indirect expression of anger. European Journal of Social

Psychology 2019, 49:533-547. Zugriff 2 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/325980322_Powerless_People_Don%27t_Yell_But_Tell_The_Effects_of_Social_Power_on_Direct_and_Indirect_Expression_of_Anger

Rosa, Hartmut (2016). Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Rosa, Hartmut (2005). Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstruktur in der Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Russel, Bertrand (1938). Power. A new social analysis. London: Allan & Unwind.

Schmalt, Hans-Dieter & Heckhausen, Heinz (2010). Machtmotivation. In Jutta Heckhausen & Heinz Heckhausen (Hrsg.), Motivation und Handeln. Berlin: Springer, 211-236.

Schmid Mast, Marianne; Jonas, Klaus & Hall, Judith A. (2009). Give a person power and he or she will show interpersonal sensitivity: the phenomenon an ist why and when. Journal of Personal and Social Psychology, 2009, 97: 835-850. Zugriff 3 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/38036396_Give_a_Person_Power_and_He_or_She_Will_Show_Interpersonal_Sensitivity_The_Phenomenon_and_Its_Why_and_When

Schmidt, Warren & Tannenbaum, Robert (1973). How to choose a leadership pattern. Original 1958. Harward College: Haward Business Review No. 73311.

Scholl, Wolfgang (2003). Einfluss nehmen und Einsicht gewinnen – Gegen die Verführung der Macht. Wirtschaftspsychologie Heft 3/2007: 15-22. Zugriff 21 Dez 2020: https://www.psychologie.hu-berlin.de/de/prof/org/download/EinsScholl07

Sherman, Gerry D.; Lee Cunningham, Julia. J.; Cuddy, Amie; Renshon, Jonathan; Oveis, Christopher; Gross, James & Lerner, Janifer S. (2012). Leadership is associated with lower levels of stress. Proceedings of the National Academy of the Sciences, USA 109(44): 17903-17907.

Sinaceur, Marwan & Tiedens, Larissa Z. (2006). Get mad and get more than even: when and why anger expression is effective in negotiations. Journal for Experimental Social Psychology, 2006, 42: 314-322. Zugriff 3 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/256752673_Get_Mad_and_Get_More_Than_Even_When_and_Why_Anger_Expression_Is_Effective_in_Negotiations

Solimann, Tina (2020). Ghosting – Was der plötzliche Kontaktabbruch mit uns macht. Zugriff 27 Dez 2020: https://www.emotion.de/psychologie-partnerschaft/partnerschaft/ghosting-ploetzlicher-kontaktabbruch

Soliman, Tina (2019). Ghosting. Vom spurlosen Verschwinden des Menschen im digitalen Zeitalter. Stuttgart: Klett-Cotta.

Spencer-Oatey, Helen (2008). Face, (Im)politeness and rapport. As chapter 2 in dies.: Culturally speaking. Culture, communication, and politeness theory. London, New York: Continuum International Publishing Group, 11-47.

Stamkou, Eftychia.; van Kleef, Gergen A., Fischer, Agneta H. & Kret, Mariska. E. (2016). Are the powerful really blind tot he feelings of others? How hierarchical concerns shape attention to emotions. Personal Social Psychology Bulletin 2016, 42: 755-768. Zugriff 3 Jan 2021: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0146167216636632

Stangl, Wolfgang (2020). Stichwort: Hikikomori. Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik. Zugriff 28 Dez 2020: https://lexikon.stangl.eu/18161/hikikomori/

Steckler, Conor M. & Tracy, Jessica L. (2014). The emotional underpinnings of social status. In The Psychology of Social Status, edited by Joey T. Cheng, Jessica L. Tracy & C. Anderson. Springer, 201-224. Zugriff 5 Jan 2021: https://psycnet.apa.org/record/2014-55929-010

Stifter, Nora (2020). Goethe-Institut, Zugriff 28 Dez 2020: https://www.goethe.de/ins/jp/de/kul/mag/20720273.html

Thacker, Scott & Griffiths, Mark D. (2012). An exploratory study of trolling in online video gaming. In International Journal of Cyber Behavior, Psychology and Learning. Band 2, Nr.4, Oktober 2012. Zugriff 27 Dez 2020: https://www.researchgate.net/publication/285141864_An_Exploratory_Study_of_Trolling_in_Online_Video_Gaming

Tracey, Jessica L.; Shariff, Azim F. & Cheng, Joey T. (2010). A naturalist's view of pride. In Emotional Review 2010, 2: 163-177. Zugriff 1 Jan 2021: https://experts.illinois.edu/en/publications/a-naturalists-view-of-pride

Ulich, Eberhard (2008). Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. In: Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e. V. (Hrsg.), Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland. Reihe Psychologie Gesellschaft Politik. Berlin: BDP, 8-15.

Urban Dictionary (2020). Breadcrumbing. Zugriff 28 Dez 2020: https://www.urbandictionary.com/define.php?term=Breadcrumbing

Van Dijk, Eik; van Beest, Ilja, van Kleef, Gergen A. & Lelieveld, Gerd-Jan (2018). Communication of anger versus disappointment in bargaining and the moderating role of power. Journal of Behaviour and Decision Making 2018, 31: 632-643. Zugriff 2 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/323362210_Communication_of_anger_versus_disappointment_in_bargaining_and_the_moderating_role_of_power

Van Kleef, Gergen A.; DeDreu, Carsten K W.; Pietroni, Davide & Manstead, Antony S. R. (2006). Power and emotion in negotiona: power moderations the interpersonal effects of anger and happiness on concession making. European Journal of Social Psychology 2006, 36: 557-581. Zugriff 2 Jan 2021: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15491275/

Van Kleef, Gerben A. & Lange, Jens (2020). How hierarchy shapes our emotional lives: effects of power and status on emotional experience, expression, and responsiveness. In Current Opinion in Psychology 2020, 33: 148-153. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352250X19300806

Van Kleef, Gerben A.; Oveis, Christopher; Homan, Astrid C.; van der Loewe, Ilmo & Keltner, Dacher (2015). Power get's you high: the powerful are more inspired by themselves than by others. In Social Psychology of PersonalityPersonality Science, 2015, 6: 472-480. Zugriff 1 Jan 2021: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1948550614566857

Weber, Max (1921/1980). Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 1. Halbband, Tübingen: Mohr, 28.

Webster, Matthew; Duvall, Jamieson; Gaines, Leslie M. & Smith, Richard H. (2003). The roles of praise and social comparison information in the experience of

pride. In The Journal of Social Psychology, 2003, 143: 2009-232. Zugriff 1 Jan 2021: https://www.researchgate.net/publication/10769299_The_Roles_of_Praise_and_Social_Comparison_Information_in_the_Experience_of_Pride

White, Robert W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological Review, 66, 297-333. Zugriff 27 Dez 2020: https://psycnet.apa.org/record/1961-04411-001

Wilmot, Michael P.; Haslam, Nick; Tian, Jingyuan & *Ones*, Deniz S. (2019). Direct and conceptual replications of the taxometric analysis of type a behavior. Journal of Personality and Social Psychology, 116*(3),* e12-e26.

Winter, David G. (1992). A revised scoring system for the power motive. In Charles P. Smith (Hrsg.), Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis. Cambridge: University Press, 506-511.

Winterbottom, Marian Ruth (1953). The relation of need for achievement to learning experiences in independence and mastery. In John W. Atkinson (Ed.), Motives in fantasy, action, and society. Princeton: Van Nostrand, 453-478.

Kapitel 12

Remote Leadership – sozial nachhaltige Führung auf Abstand

Tilia Främbs, Maide Gündogdu & Sylke Meyerhuber

Leitfragen

- Was ist unter Remote Leadership zu verstehen?
- Worauf sollte man bei Führung auf Abstand in videobasierter Kommunikation und Kooperation achten?
- Wie funktioniert Führung auf Abstand in videobasierter Kommunikation und Kooperation?
- Welche Folgerung lassen sich für eine sozial nachhaltige Führung auf Abstand ziehen?

1 Theoretische Herleitung Remote Leadership

Sylke Meyerhuber

Aufgrund der globalen Pandemie seit 2020 sind Beschäftigte gefordert, aus dem Homeoffice heraus ihre Arbeitsleistung zu erbringen. Dies hat zur Folge, dass die Umstellung vom Arbeiten in der Betriebsstätte zum Arbeiten aus dem Homeoffice mittels digital vermittelter Kommunikation und Kooperation Veränderungen in der Zusammenarbeit von Führungskräften und ihren Teams sowie im kollegialen Miteinander mit sich bringt. Für die Pflege arbeitsbezogener Kommunikationsbeziehungen sowie für die Erbringung der täglichen Arbeitsleistungen werden digitale Medien genutzt. Hierbei stehen neben E-Mails und Telefon vor allem Videomeetings zur Verfügung. Doch welchen Einfluss hat diese Umstrukturierung auf die Art der Zusammenarbeit von Führungskräften und Mitarbeitenden und insbesondere auf das Führen eines Teams auf Distanz? Welche neuen Anforderungen an die Menschen, aber auch die Arbeitsformen sind erkennbar, und welche Ansätze bestehen, die Führungskräfte und Beschäftige unterstützen können? Dies wird in diesem Kapitel diskutiert.

Für eine theoriegeleitete Erkundung der spezifischen Anforderungen einer digital vermittelten Arbeitskooperation orientieren sich die Verfasserinnen im Folgenden am Hays-Report 2021[499] mit dem Schwerpunkt New Work sowie an den Publikationen Hofmanns (Fraunhofer IAO[500]). Die IAO Arbeitsgruppe von ca. 15 Wissenschaftler*innen am Fraunhofer-Institut behandelt eigenen Internet-Angaben 2021 zufolge Projektthemen wie "Organisationsentwicklung, Digital Leadership, New Work Konzepte sowie neue Lernformen und Mitarbeiterentwicklung" (ebd.). Ein Schwerpunkt

[499] Der HR-Report der Hays-AG in Kooperation mit dem Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) ist eine Studienreihe, die sich jährlich mit aktuellen Themen auseinandersetzt; im Jahr 2021 zum Schwerpunktthema „New Work“ – nicht zuletzt mit Blick auf Konsequenzen, die sich aus der Corona-Pandemie ergeben.

[500] Das Fraunhofer-Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (Fraunhofer IAO) ist eine Einrichtung der Fraunhofer-Gesellschaft und hat seinen Sitz in Stuttgart. Auf der Homepage heißt es: „Dr. Josephine Hofmann leitet das Team Zusammenarbeit und Führung des IAO und ist gleichzeitig stellvertretende Leiterin des Forschungsbereiches Unternehmensentwicklung und Arbeitsgestaltung. Damit ist sie maßgeblich verantwortlich für die strategische Weiterentwicklung und die verantwortliche Akquisition von Projekten in den Themengebieten „Organisationsentwicklung“, „Digital Leadership“, „New Work Konzepte“ sowie „Neue Lernformen und Mitarbeiterentwicklung" und die damit zusammenhängenden Aufgaben der Vermarktung, wissenschaftlichen Methodenentwicklung und Mitarbeiterentwicklung.“ Zugriff 29 Jan 2021: https://www.fraunhofer-zukunftsforum.de/de/das-zukunftsforum/speaker-2020/JosephineHofmann.html

der Arbeitsgruppe um Hofmann liegt seit Jahren auch auf dem Thema Remote Leadership, so dass sie als eine Expertin für dieses Thema gilt.

Der **englische Begriff Remote Leadership** setzt sich auch in Deutschland für das Führen auf Abstand durch. Nach Hoffman (2018a[501]: Blog o. S.) ist mit dem Begriff Remote Leadership nicht nur das Leiten eines Teams auf Distanz via digitaler Kommunikationsmedien gemeint, sondern viel mehr. Die Autorin (Hofmann 2017a[502]: Blog o. S.) führt aus, dass die **digitale Transformation** mit konventionellen, organisatorischen und subjektiven Anforderungen verbunden ist. So fordert nach Hofmann (ebd.) die Umstellung auf digitales Arbeiten primär die Weiterentwicklung und Neustrukturierung von Kompetenzen und spezifische Skills sowohl von Leitenden eines Teams als auch von Mitwirkenden in Arbeitsprojekten. Die Autorin (ebd.) verdeutlicht, dass das Führen auf Abstand für alle Beteiligten – Leitungskräfte ebenso wie Mitarbeitende – bedeutet, in eine digital enger vernetzte Arbeitswelt einzutauchen und neue Formen der Zusammenarbeit zu kultivieren.

Definition

Hofmann (2018a: Blog o. S.) beschreibt, dass „… unter dem Konzept des Digital Leadership nicht nur die Mittel der praktischen Umsetzung von Führungsarbeit, sondern auch die Adressierung der mit der digitalen Transformation verbundenen geschäftlichen, organisatorischen und personellen Anforderungen zu fassen sind.“ Als da wären:

- „die aktive Förderung von Innovation,
- das Meistern der Unsicherheiten in Bezug auf die Marktsituation,
- der Umgang mit einer deutlich selbstbewussteren Mitarbeiterschaft,
- die stringente Ausrichtung auf den gemeinsamen ‚Purpose‘ bei gleichzeitig kontinuierlicher Weiterentwicklung der Mitarbeitenden zur Bewältigung der Veränderlichkeit der Wettbewerbsumwelt.“

Hofmann zufolge (ebd.) gehen mit digital vermittelter Arbeit ein erhöhter Grad an Abstimmung sowie ein erhöhter Bedarf an Beteiligung einher, denn die Arbeitsformen müssen ortsunabhängig bspw. im Homeoffice umsetzbar sein. Darum **können sie nicht verordnet werden**, sondern müssen unter den kooperierenden Mitarbeitenden und mit der Führung abgestimmt sein. Hieraus ergeben sich weitreichende Veränderungen in der Art und Weise des Miteinanders. Aspekte dessen, was all dies bedeutet, werden im Folgenden genauer beschrieben und für die Fragestellung des langzeitlichen Homeoffice sowie der digital vermittelten Kommunikation und Kooperation nutzbar gemacht.

Ehe die Verfasserinnen sich in diesbezüglichen Einzelheiten verlieren, hier ein erster **Überblick, worauf es beim Führen auf Abstand ankommt**. Hofmann (2020b[503]: Blog o. S.) bietet diesbezüglich praktische Hinweise aus ihrer Erfahrung, was aus dem pandemiebedingten Homeoffice gelernt werden kann, die sie in **12 Tipps** formuliert darstellt:

[501] Hofmann, Josephine (2018a). Drei Zutaten für erfolgreiches Digital Leadership - Blog am 16. Juli 2018. Zugriff 3 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/drei-zutaten-fuer-erfolgreiches-digital-leadership/

[502] Hofmann, Josephine (2017a). Distance Leadership: Zentraler Baustein der digitalen Transformation. Blog 25. Juli 2017. Zugriff 29 Jan 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/distance-leadership-zentraler-baustein-der-digitalen-transformation/

[503] Hofmann, Josephine (2020b). Home Office in Zeiten des Corona-Virus – 12 Tipps für die kurzfristige Umsetzung. Blog 13. März 2020. Zugriff 8 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/home-office-in-zeiten-des-corona-virus-12- tipps-fuer-die-kurzfristige-umsetzung/

Erstens braucht es der Autorin zufolge für gute Kooperation auf Abstand **klare Aussagen** darüber, in welcher Weise man ins Homeoffice gesandt wird; Hofmann schreibt:

> „Klare Ansage: Formulieren Sie die Abordnung ins Home Office bzw. die erweiterte Möglichkeit dazu unmissverständlich, begründet und mit der Ankündigung regelmäßiger Updates für die Fortdauer des Zustands. Verpflichten Sie Ihre Mitarbeitenden gleichzeitig dazu, sich auch regelmäßig aktiv über den Status Quo zu informieren z.B. auf Intranetseiten oder per Mailcheck“ (ebd.)

Zweitens empfiehlt Hofmann Führungskräften für die Arbeitsfähigkeit Beschäftigter im Homeoffice, bestehende Hürden für das Nutzen privater Geräte zu senken und verfügbare **Endgeräte** an Beschäftigte auszuhändigen:

> „Mitarbeitende grundlegend arbeitsfähig machen: Aktivieren Sie alle verfügbaren Endgeräte wie Laptops oder Mobiltelefone, auch unter Nutzung vorhandener Technikpools, und senken Sie ggf. die Hürden für die Nutzung privat erworbener und genutzter Endgeräte wie Laptops, etc.“ (ebd.).

Drittens sollte die Führungskraft die wichtigsten **Kontaktdaten** griffbereit zusammenzustellen. Hier nimmt die Führung eine wichtige Koordinierungs- und Entlastungsfunktion für die Gruppe resp. das Team ein:

> „Wer, Was, Wo: Stellen Sie die wichtigsten Telefonnummern und Informationsquellen zu IT-Ausstattung, Reiseabwicklungen bzw. -stornierungen sowie die geltenden Regeln dazu kompakt zusammen und stellen Sie diese allen über Intranet oder per Mail zur Verfügung. Ggf. ist hier auch die Weitergabe privater Telefonnummern der Mitarbeitenden erforderlich. Diese müssen damit einverstanden sein“ (ebd.).

Viertens gelten **rechtliche Bestimmungen** usw. auch im Homeoffice und der Führungskraft kommt eine wichtige Rolle zu, hier für Klarheit zu sorgen. Beschäftigte im Homeoffice benötigen einen rechtssicheren Rahmen, in dem sie arbeiten können, Hofmann schreibt:

> „Arbeitsrechtliches auf einen Blick: Informieren Sie die Mitarbeitenden kompakt über typische Fragen zu Versicherung, Arbeitszeiterfassung, Arbeitszeiten, die Beachtung ergonomischer Grundsätze am Arbeitsplatz daheim, das Einhalten von Pausen, den Umgang mit freien Mitarbeitenden, studentischen Hilfskräften etc., in Form einer laufend gepflegten FAQ-Liste. Die Mitarbeitenden müssen sicher sein können, sich im Rahmen abgestimmter und abgesicherter Vorgehensweisen zu bewegen“ (ebd.).

Fünftens organisiert und moderiert die *Führungskraft auf Abstand* die **Kommunikation** untereinander und mit den Einzelnen, unterstützt in der Entwicklung allseits geeigneter Formen sowie bei der Frage der Auswahl, mittels welcher Medien wann kommuniziert wird. Dies nicht vorzugeben, sondern gemeinsam zu gestalten ist dabei wichtig. Hofmann dazu:

> „Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation: Fordern Sie die jeweiligen Arbeitseinheiten und deren verantwortliche Führungskräfte zu regelmäßiger und aktiver Kommunikation unter Nutzung aller verfügbaren Telemedien auf. Diese umfassen regelmäßige Telkos, E-Mails, ggf. Chats oder andere Kollaborations-Softwarepakete. Erlauben Sie ggf. dediziert die Nutzung von Freeware, so sie vitale Sicherheitsinteressen nicht gefährden, um Kommunikation zu vereinfachen und auch auf mehreren Kanälen bespielbar zu machen. Ermutigen Sie auch zu unkonventionellen Nutzungsformen. Vieles, was bisher unmöglich schien, geht nun (eingeschränkt) doch. Betrachten Sie dies auch als Lernchance!“ (ebd.)

Sechstens geht es um die Suche nach „Spielmachern“ im Team. können neben der Führungskraft andere Teammitglieder, die besonders geschickt darin sind, die Kommunikation in Gang zu halten und ggf. auch schwierige Situationen zu moderieren verstehen, also so etwas wie **remote Projektmanager**. Hoffmann beschreibt dies so:

„Den Ball im Spiel halten: Motivieren Sie die Arbeitseinheiten zur Benennung eines ‚Spielmachers', der die Abstimmung und den Austausch zwischen den Teammitgliedern aktiv in die Hand nimmt und dies als ureigene und wichtige Aufgabe versteht. Er kann z. B. Telkos einberufen, sich zwischendurch bei den Mitarbeitenden melden oder schwierigere Moderationssituationen in Telemedien gut meistern. Diese Person sollte ein Gespür dafür entwickeln, wenn die Stimmung kippt. Das kann, muss aber nicht die Führungskraft sein" (ebd.).

Siebtens versteht Hofmann Führungskräfte auf Abstand als jene, die mit gutem Beispiel voran gehen und darin unterstützen, dass Beschäftigte auch aus dem Homeoffice **miteinander sprechen**, statt einander bspw. nur noch Emails zuzuschreiben, Hofmann:

„Reden, nicht nur schreiben: Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte dafür, nicht zu stark in den schriftlichen Kommunikationsmodus zu verfallen. So praktisch und planbar geschriebene Mitteilungen oder Informationen auch sind, Sie sollten unbedingt dazu animieren, auch das direkte, gerne auch kurz informelle Gespräch zu suchen. Das direkte Gespräch via Telefon oder Videokonferenz ‚stört' nicht, sondern ist wichtiger kommunikativer Bestandteil des Arbeitsalltags, das auch als Zeichen von Wertschätzung und persönlicher Fürsorge empfunden wird" (ebd.).

Achtens bedeutet Führen auf Abstand, **Verbindlichkeit sowie Transparenz** herzustellen. Der Führungskraft kommt diesbezüglich eine wichtige Koordinierungs- und Bestärkungsfunktion im Team zu, so Hofmann:

„Verbindlichkeit und Transparenz: Sehr bewährt haben sich darüber hinaus in virtuellen Arbeitskontexten ganz klare, verbindliche Absprachen über Themen, die die reibungslose Teamorganisation unterstützen: Das dauerhafte Aktualisieren von individuellen Kalendern und Verfügbarkeiten, das Freischalten dieser Kalender für das ganze Team, die Festlegung der Zeiten der Regelkommunikation, die Absprache individueller Verfügbarkeiten und der Umgang mit Anforderungen, die z. B. außerhalb der üblichen Geschäftssituationen entstehen. Verbindlichkeit und Transparenz sind mit die wesentlichen Zutaten für ein erfolgreiches virtuelles Miteinander, ergänzt durch regelmäßige Kommunikation. Wir entwickeln dafür typischerweise sogenannte ‚Teamchartas' mit unseren Kundenunternehmen" (ebd.).

Neuntens rät Hofmann auch **Vertreter*innen des Managements**, sich persönlich an Beschäftigte zu wenden. Diese Ebene hat kulturprägende Wirkung in der Organisation. Sie kann durch direkte Ansprache auf die Loyalität und Motivation der im Homeoffice arbeitenden Beschäftigten positiv wirken. Hofmann bringt dies so auf den Punkt:

„Chef on air: Melden Sie sich selbst als Geschäftsleitung regelmäßig ‚aus dem Orbit'. Die Kraft und verbindende Wirkung persönlicher Ansprachen z. B. per Rundmail oder unternehmensweiter Telko-Ansprachen in einer solchen Ausnahmesituation kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Bleiben Sie dran an Ihrer Mannschaft" (ebd.).

Zehntens geht Hofmann auf die zeitliche Begrenztheit des pandemiebedingten Homeoffice diesbezügliche Verunsicherungen ein. Sie empfiehlt Führungskräften eine **verbindliche Sprachregelung** sowohl Beschäftigten als auch externen Partner*innen gegenüber, soweit dies zum jeweiligen Stand der Entwicklungen möglich ist. So weit als denkbar sollte Planungssicherheit vermittelt werden. Die Autorin empfiehlt:

„Verbindliche Sprachregelung: Formulieren Sie eine klare Sprachregelung gegenüber externen Partnern und Kunden, die für alle Mitarbeitenden verpflichtend ist. Und zwar in Bezug darauf, warum, mit welcher Qualitätssicherung und wie lange (voraussichtlich) so gearbeitet wird" (ebd.).

Elftens betont Hofmann, dass die **IT-Unterstützung** im Lichte des pandemiebedingt langzeitlichen Homeoffice eine erfolgskritische Ressource darstellt, um das ortflexible Arbeiten zu sichern. Entsprechend umsichtig sollten Führungskräfte ihr zufolge mit diesem Personal umgehen, so die Autorin:

> „IT-Support – erfolgskritische Ressource: Sorgen Sie dafür, dass in der IT genügend Fachleute ansprechbar sind, um konkrete Nutzerprobleme möglichst umfänglich und schnell zu beantworten. Dehnen Sie hierfür evtl. auch typische Arbeitszeiten aus. Sorgen Sie gut für diese wichtigen Kolleginnen und Kollegen, von deren Arbeit zurzeit besonders viel abhängt“ (ebd.).

Zu guter Letzt geht Hofmann auf das für langzeitliches Homeoffice notwendige **Vertrauen** ein, welches Management sowie Führungskräfte auf Abstand in ihre Beschäftigten setzen müssen (vgl. dazu auch Kapitel 8 Vertrauen). Denn diese sind gehalten, in autonomer und selbstverantwortlicher Weise zu arbeiten, ohne direkte Kontrolle. Dies wird nicht auf Anhieb klappen und es bedarf einer gewissen Fehlertoleranz seitens des Managements sowie der Führung, um motivierend und unterstützend auf das Gelingen hinzuwirken. Hofmann stellt fest:

> „Vertrauen: Bestärken Sie Ihre Führungskräfte darin, das notwendige Vertrauen in den Leistungswillen und die Selbstmanagementfähigkeiten aufzubringen, aber auch mit der nötigen Konzilianz zu reagieren, wenn nicht alles gleich gut erledigt wird. Denken Sie daran: Für Sie alle ist dies eine Extremsituation, in der Sie gerade sehr viel lernen“ (ebd.).

Nachdem so erste Einblicke bestehen, worum es beim Führen auf Abstand (zunächst) gehen kann, werden im Weiteren strukturelle, interaktionelle und individuelle Herausforderungen, die aus der digitalen Transformation resultieren und sich auf Organisations- und Arbeitsformen auswirken sowie dazu passende Führungskonzepte eingeführt, welche die entstehenden, neuen Arbeitsformen besonders gut unterstützen können.

1.1 Konzeptuelle Kontexte für Remote Leadership

Maide Gündogdu & Sylke Meyerhuber

Den Erkenntnissen nach Hofmann (2018a: Blog o. S.) zufolge ist Remote Leadership nicht nur das Führen eines Teams auf Abstand durch digital vermittelte Kommunikationsmedien, sondern auch die **Weiterentwicklung und Neustrukturierung von Kompetenzen** und spezifischen Skills, eine „aktive Förderung von Innovation“ sowie ein neuer „Umgang mit einer deutlich selbstbewussteren Mitarbeiterschaft“; sie schreibt:

> „Für mich kondensiert sich die Erkenntnis in drei Stichworten: Digital Leadership – das Führen der Mitarbeitenden in die digitale Transformation – benötigt vor allem drei Zutaten: *Konvergenz* im Mindset von Führungskräften und Mitarbeitenden; auf der Basis kontinuierlicher, transparenter *Kommunikation* und Information – welche wiederum wichtiger Bestandteil einer dauerhaften *Kulturarbeit* in Richtung eines offenen, vernetzungsorientierten und innovationsförderlichen Unternehmens ist. Nur mit diesen drei Zutaten kann die Riesenherausforderung der dauerhaften Veränderungsfähigkeit von Organisationen und Menschen bewältigt werden“ (ebd.).

Arbeiten aus dem Homeoffice bringt einerseits die Notwendigkeit eines Transfers von bisher in der Betriebsstätte geleisteten Tätigkeiten in digitale Formate mit sich. Hiermit gehen andererseits arbeitsbezogene Veränderungen und Notwendigkeiten einer Umgestaltung einher, um die Arbeit auch mittels digitaler Medien zu ermöglichen. Diese Veränderungen erfordern das Überdenken bisher vertrauter Routinen sowie die Bereitschaft aller Beteiligten zu einer Neuorientierung in der Art und Weise der

Zusammenarbeit, damit neue, zur Situation der physischen Distanz und digitaler Arbeitsmittel **neu passende Arbeitsformen** für alle Beteiligten – Führende sowie Mitarbeitende – erprobt und etabliert werden können. Entsprechende Veränderungen können zwar zunächst von der konkreten Arbeitssituation einzelner Beschäftigter ausgehen, die ihre Aufgaben aus dem Homeoffice heraus erledigen. Mittelfristig könnten sie sich allerdings auf die gesamte Organisation auswirken. Insofern dreht es sich bei Remote Leadership auch um das Symptom einer dynamischen Entwicklung von Arbeit und Organisation insgesamt, wie noch deutlich werden wird.

These

Die Verlagerung der Arbeit Beschäftigter ins Homeoffice und mittels digitaler Medien wird beginnen, die Beziehungen, Arbeitsformen sowie Organisationen insgesamt zu verändern.

Es werden daher im Folgenden vielfältige Aspekte der diesbezüglichen Entwicklung für Führung auf Abstand vorgestellt, die aus den Quellen ableitbar sind. Für eine weiterführende Auseinandersetzung sind, wo es in Folge der digitalen Transformation um grundsätzlich **neue Arbeits- und Organisationsformen** geht, ergänzend Auswirkungen der Konzepte um New Work (synonym auch agile Arbeit) v.a. gemäß den Texten der IAO sowie der aktuellen Hays-Studie von Eilers et al. 2021[504] einbezogen.

1.1.1 New Work als Kontext für Remote Leadership

Was heißt **New Work**? Der Begriff geht auf ein Konzept des Sozialphilosophen Frithjof Bergmann in den 1980er Jahren zurück, der eine Dreiteilung der Lohnarbeit postuliert: erstens reine Erwerbsarbeit, zweitens die Arbeit zur Selbstversorgung sowie drittens eine Arbeit, die Beschäftigte „wirklich, wirklich wollen“ (vgl. Bergmann[505]). Diese „wirklich gewollte Arbeit“ steht in seinem Konzept vor allem für zentrale Werte wie Selbstständigkeit, Freiheit sowie Teilhabe an der Gemeinschaft (ebd.). Hofmann, Piele & Piele (2019[506]: 4) erläutern, wie das Konzept heute gefasst wird:

> „New Work ist heute nicht mehr in der Abgrenzung von der eigentlichen (Erwerbs-) Arbeit ein Thema, sondern steht synonym für die Versuche, innerhalb der Erwerbsarbeit *eine Reihe von zukunftsorientierten Veränderungen zu implementieren*, deren Realisierung eng mit den Möglichkeiten und Chancen der *digitalen Transformation* zusammenhängt. Diese Veränderungen subsumieren sich unter Stichworten wie *Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben, Flexibilisierung, Agilität, Wertebasierung* und *Sinnstiftung* von Arbeit. Die digitale Transformation fungiert dabei als Ermöglicher (z. B. durch zunehmend digitale Arbeitsprozesse) und als Beschleuniger (z. B. durch das Einfordern agiler Arbeitsprinzipien). Sie wirkt aber auch als gesamtgesellschaftlicher Hintergrund der Diskussion: In Bezug auf die Zukunft von Arbeit und deren Beitrag zu individueller Lebensgestaltung sowie in Bezug auf Arbeit als Voraussetzung für gesellschaftliche Teilhabe. Demografische Entwicklungen sowie die nochmals zunehmende internationale Vernetzung bilden zusätzliche Pfeiler dieser Veränderungen.“

Dies ist die Definition, die auch für den hier geführten Diskurs zugrunde gelegt werden soll. Daraus ergibt sich auch der **Zusammenhang von Remote Leadership und New Work**: Remote Leadership definiert sich gemäß dem Ansatz nach Hof-

[504] Eilers, Silke; Rump, Jutta; Schabel, Frank & Möckel, Kathrin (2021). HR-Report 2021, Schwerpunkt New Work. Hays-AG und das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE). Zugriff 15 Febr 2021: https://www.hays.de/lp/hr-report

[505] Vgl. zu Prof. Frithjof Bergmann: https://newwork-newculture.dev/frithjofbergmann/

[506] Hofmann, Josephine; Piele, Alexander; Piele, Christian (2019). New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle. In Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Zugriff 20 März 2021: http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5436648.pdf

mann (ebd.) als das Führen von Teams auf Abstand durch digital vermittele Kommunikation bei gleichzeitiger Verbesserung und Neuplanung von Kompetenzen und arbeitsnotwendigen Fähigkeiten. Hiermit sind Anforderungen angesprochen, die in sogenannten New Work Konzepten vorweggenommen bzw. ausgearbeitet werden. Darum kommen diese nun in den Blick, weil im langzeitlichen Homeoffice die dort schon erarbeiteten Prinzipien wichtig werden. Auch eine Konkretion des New Work Ansatzes bieten Hofmann et al. (2019: 5) in ihrer diesbezüglichen Studie:

> „Unter New Work verstehen wir erwerbsorientierte Arbeit mit einer Arbeitsweise, die durch ein hohes Maß an Virtualisierung von Arbeitsmitteln, Vernetzung von Personen, Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten gekennzeichnet ist. Die digitale Transformation und der damit verbundene Innovationsdruck fordern und fördern zudem zunehmend agile, selbstorganisierte und hochgradig kundenorientierte Arbeitsprinzipien. Nicht nur das Wann und Wo der Arbeit, sondern auch der Modus der Zusammenarbeit mit Kollegen und Kunden ändern sich. New Work steht auch für die veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden in Bezug auf Beteiligung, Autonomie und Sinnstiftung durch die Arbeit. In der Konsequenz verändern sich Anforderungen an Führungskräfte und -systeme weg von Hierarchien hin zu einem coachenden, lateralen und unterstützenden Führungsverständnis.“

Diese Definition verdeutlicht, dass die Pandemie ein Treiber der digitalen Transformation, vor allem jedoch auch diesbezüglicher **neuer Arbeitsformen** geworden ist: Sogenannte agile und selbstorganisierte Arbeitsprinzipien sowie ein veränderter Modus der Zusammenarbeit, aber auch neue Erwartungen von Beschäftigten an ihre Beteiligung, ihre Autonomie und Sinnstiftung bei der Arbeit werden gleichzeitig angesprochen. Aus alledem resultiert, dass sich der Führungsstil für das Führen auf Abstand verändern muss. Es werden also mit dem langzeitlichen Homeoffice für alle Seiten einschneidende Wandlungsprozesse in Gang gesetzt.

These

Mit langzeitlichem Homeoffice wird nicht nur die digitale Transformation beschleunigt, sondern es werden in Hinblick auf Arbeits- und Organisationsformen entscheidende Wandlungsprozesse im Geiste der New Work Konzepte in Gang gesetzt.

Es darf angenommen werden, dass die Situation langzeitlichen Homeoffices mit Anforderungen rein digital vermittelter Kommunikation und Kooperation in der Arbeit für viele Beschäftigte sowie ihre Führungskräfte durch bislang unerprobte Arbeitsformen herausfordert, das **Lernen neuer Arbeits- und Kooperationsformen erfordert** neben dem zunächst offensichtlichen Umgang mit digitalen Medien, die dies ermöglichen.

1.1.2 Organisationskultur und Flexibilisierung

Befragte in der Studie von Eilers et al. (ebd.: 30) sehen, um die genannten Entwicklungen zu bewerkstelligen, spezifische **Anforderungen an die Organisationskultur**: Auf Platz eins eine „stärkere Beteiligung der Mitarbeiter“ (44%), an zweiter Stelle einen „aktiven Umgang mit Veränderungen“ (40%), drittens die Forderung nach „Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter“ (40%) und viertens einen „offen Umgang mit kritischen Themen“ (40%). Die Autor*innen stellen fest, dass bisher traditionell-hierarchisch organisierte Organisationen sich schwerer tun, auch die Rolle einer intensiveren Vernetzung untereinander und nach außen als Aufgabe anzunehmen, sie schreiben:

> „Dort, wo New Work bereits praktiziert wird, erachten die Befragten die Vernetzung nach innen als deutlich wichtiger (27% vs. 18%). Und auch die Entwicklung eines neu-

en Wertesystems spielt für diese Unternehmen eine bedeutendere Rolle als für traditionelle Unternehmen (26% vs. 21%)“ (Eilers et al. 2021: 30).

Kulturfragen lassen sich nicht verordnen, sondern nur **gemeinsam entwickeln**, stellt Hofmann (2017a: Blog o. S.) als einen zentralen Baustein für die digitale Transformation heraus. Die Autorin berichtet, dass laut ihrer IAO-Forschung der „Erfolg flexibler Arbeitsformen auf drei Grundpfeilern“ (ebd.) basiere, nämlich:

„… auf Selbst- und Teamverantwortlichkeit, auf einem passenden Maß an dedizierten Absprachen und Disziplin [sowie] auf Führungsprinzipien, die der Selbst- und Teamorganisation deutlich mehr Raum geben, sich aber gleichzeitig für intensive, mehrkanalige Kommunikation stark machen und Konzepte des ‚Shared Leadership‘ realisieren“ (Hofmann 2017a: Blog o. S.).

Es wird in dem Zitat nach Hofmann deutlich, dass die genannten Prinzipien auf eine betont **kooperative und verantwortungsvolle Haltung** aller Beteiligten verweist. Für Führende und Geführte wäre es dabei wichtig, trotz physischer Distanz eine soziale Nähe aufzubauen und diese aufrecht zu halten. Dies bestätigt die zuvor von Eilers et al. (2021: 30) genannte Notwendigkeit einer intensiveren Vernetzung untereinander noch einmal. Nach Hofmann (2017a: Blog o. S.) sind dazu im digital vermittelten Arbeitskontext verlässliche Absprachen untereinander sowie vertrauensvolle Kooperation zentral. In einer IAO Presseinformation (2015[507]) wird Hofmann als Studienleiterin dazu wie folgt zitiert:

„Kommunikation war und ist schon immer die wichtigste Führungsarbeit, das postulieren bereits viele Klassiker der Führungsforschung – und sie wird es umso mehr, je virtueller die Arbeitsbeziehungen werden, das haben vor allem die Tiefeninterviews eindrucksvoll bestätigt. Neben Abstimmung, Orientierung der Mitarbeiter und der Weitergabe von Informationen gehört dazu auch die Wertschätzung der Mitarbeiter und ihrer Leistungen. Führungskräfte in der grenzenlosen Arbeitswelt … finden sich dabei stark in der Rolle des Taktgebers und Koordinators der virtualisierten Arbeitsströme wieder.“

Weiter heißt es dort, für die Zukunft werde es daher auch wichtig, „Führungskräften genügend **Freiraum** einzuräumen“. Nur so könnten sie „ihr Potenzial entfalten, ihre Mitarbeiter strategisch auszurichten, Wissensträger im Unternehmen zu vernetzen und den Rahmen zu gestalten, der für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter notwendig“ sei (ebd.). All dies zeugt von einem erheblichen Kulturwechsel im Arbeitsbezug.

These

Führungskräften jene Freiräume einzuräumen, die sie benötigen, um den erhöhten Kommunikations- und Abstimmungsaufwand einer beteiligungsorientierten Teamkulturentwicklung zu leisten, stellt demnach eine wichtige Gelingensbedingung dar.

Aus der Managementperspektive argumentieren auch Staar et al. (2019[508]: 221) für eine besondere Beziehungsgestaltung und -pflege beim Führen auf Abstand. Denn ihnen zufolge (ebd.) stärken die Ziel- und Teamidentifikation nicht nur das Bewusstsein jedes Einzelnen, sondern auch den **Zusammenhalt des Teams** insgesamt.

[507] Hofmann, Josephine (2015). IAO Presseinformation zur Studie ‚Die flexible Führungskraft‘ am 1.9.2015. Zugriff 20 März 2021: https://www.iao.fraunhofer.de/de/presse-und-medien/aktuelles/wie-flexibel-arbeiten-fuehrungskraefte.html

[508] Staar, Henning; Gurt, Jochen & Janneck, Monique (2019). Gesunde Führung in vernetzter (Zusammen-)Arbeit – Herausforderungen und Chancen. In Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose & Markus Meyer (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen. Berlin: Springer Nature, 217-236.

1.1.3 Hays-Report: zum Stand von New Work Entwicklungen in 2021

Im aktuellen HR-Report der Hays-Gruppe (2021: 18) werden von Eilers et al. (2021) die Erkenntnisse von Hofmann und ihrem Team aufgegriffen und erweitert. Sie machen deutlich, entlang welcher Teilthemen organisationalen Handelns sich die Entwicklungen vollziehen. Demnach spielen im Kontext der New Work Dynamik sechs Dimensionen der Arbeit eine Rolle:

- Zeitliche Flexibilisierung von Arbeit
- Örtliche Flexibilisierung von Arbeit
- Projektbasierte Organisationsformen
- Agile Organisationsformen
- Veränderte Führungsstrukturen
- Neue Machtverteilung

Auf ihre Befunde zum Stand in Organisationen bezüglich dieser sechs Dimensionen wird nun genauer eingegangen und dies mit dem bisher Diskutierten in Beziehung gesetzt. An der Befragung für den HR-Report 2021 nahmen laut Eilers et al. (ebd.: 7) „insgesamt 1.046 betriebliche Entscheider und Entscheiderinnen“ teil. Sie geben Einblicke darin, wie in ihrer Organisation Entwicklungen in Richtung der New Work Konzepte voran geschritten sind.

Nach Eilers et al. (ebd.: 14) ist den Angaben befragter Personen zufolge **zeitliche Flexibilisierung** „die häufigste Ausprägung von New Work in den Unternehmen.“ Den Studienergebnissen zufolge (ebd.) tun sich aber 58% der Führungskräfte im Umgang mit einer zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit noch schwer. So geben weitere 54% der Befragten (ebd.) an, eine zeitliche Flexibilisierung von Arbeit sei nicht mit der Unternehmenskultur zu vereinbaren. Knapp 51% der Befragten (ebd.) sind der Meinung, dass Arbeitsorganisationen und Geschäftsmodelle eine (weitere) zeitliche Flexibilisierung nicht zulassen würden. Auch tun sich laut den Ergebnissen (ebd.) 47% der Mitarbeitenden im Umgang mit einer zeitlichen Flexibilisierung schwer.[509]

Es wird deutlich, dass ein Kulturwechsel, der an einsozialisierten Gewohnheiten in der Arbeit rüttelt, Zeit braucht. Diesbezüglich ist die Pandemie ab 2020 ein Treiber dieser Entwicklung; um arbeitsfähig zu bleiben, müssen Digitalisierung und Homeoffice bewältigt werden und da Organisation und Beschäftigte hier dasselbe Ziel haben - existenziell zu überleben – dürfte auch mehr an einem Strang gezogen werden.

These

Im Rahmen von Remote Leadership ist die zeitliche Flexibilisierung in Organisationen sowohl für Führende als auch für Beschäftige aus dem Homeoffice heraus ein relativ schwer umsetzbares Konzept, es rüttelt an einsozialisierten Gewohnheiten. Der arbeitskulturelle Wandel braucht diesbezüglich Zeit, um für die Menschen greifbar zu werden.

---

[509] Anmerkung: Hier sei der Verweis auf Kapitel 4 Identität und Arbeit gestattet, denn die angestrebte Flexibilisierung muss auch psychisch bewältig werden und mit Jahoda wäre zu bezweifeln, ob dies für alle Menschen gesunderhaltend möglich ist. In diesem Lichte wäre das zitierte „Sich -Schwertun“ nicht als mangelnder Wille, sondern als gesunder Selbstschutz zu deuten. Vgl. auch die aktuelle Studien über „digitalen Stress“ von Gimpel et al. 2020:
Gimpel, Henner; Berger, Michelle; Regal, Christian; Urbach, Nils; Kreilos, Mathias; Becker, Julia; Derra & Nicholas, Daniel (2020). Belastungsfaktoren der digitalen Arbeit. Eine beispielhafte Darstellung der Faktoren, die digitalen Stress hervorrufen. Augsburg: Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT. Zugriff 10 Apr 2021: https://doi.org/10.24406/fit-n-581326

Eilers et al. (ebd.: 17) zufolge lässt sich genau wie flexible Arbeitszeiten auch die **örtliche Flexibilisierung** nicht in allen Organisationen verwirklichen; „dadurch entstehen Spannungen“ (ebd.). Den Autor*innen (ebd.) gemäß steht im Kontext des Führens auf Abstand naturgemäß die örtliche Flexibilisierung im Fokus. Hierbei geht es, wie oben schon aufgezeigt, vor allem um digital vermittelte Kommunikation und Kooperation sowie zugleich um neue Umgangsweisen.

Nur Arbeit, die im Privathaushalt erbracht werden kann, ist auch örtlich zu flexibilisieren! Das betrifft 30-50% aller Arbeitsplätze, bei deutlich branchenbezogenen Schwankungen (vgl. Kapitel 3 Rechtliche Voraussetzungen). Die Ergebnisse des HR-Reports (ebd.: 17) spiegeln dies. So sehen sich 60% der Führenden mit der örtlichen Flexibilisierung von Arbeit überbelastet; dies verweist auf den zuvor diskutierten veränderten Aufwand, der hierfür nötig ist. Nach Angaben von 53% der Befragten (ebd.) lassen die Arbeitsorganisation sowie arbeitsbezogene Prozesse eine örtliche Flexibilisierung von Arbeitsinhalten nicht zu – dies muss bspw. für die Produktion gelten. Außerdem bemerken 51%, dass eine örtliche Flexibilisierung den Arbeitsdruck erhöhe (ebd.). Des Weiteren ist laut 51% der Befragten eine örtliche Flexibilisierung von Arbeit im Lichte der benötigten Infrastruktur schwer zu vereinen – dies könnte auf Investitionsnotwendigkeiten verweisen. Knapp 58% der Befragten (ebd.) geben an, örtliche Flexibilisierung passe nicht zur herkömmlichen Unternehmenskultur; hier zeichnen sich Entwicklungspotenziale ab. Rund 49% geben an, die Mitarbeitenden seien mit einer örtlichen Flexibilisierung ihrer Arbeit überfordert (ebd.). Diese Aussage muss im Lichte der Adressaten der Befragung kritisch gesehen werden: Laut einer Studie von Brenke[510] (2014: 95) lag Deutschland noch vor wenigen Jahren

> „…beim Anteil der Personen mit Home Office … unter dem EU-Durchschnitt. Nur 12% aller abhängig Beschäftigten hierzulande arbeiten überwiegend oder gelegentlich von zu Hause aus, obwohl dies bei 40 Prozent der Arbeitsplätze theoretisch möglich wäre. In den meisten Fällen scheitert der Wunsch nach Heimarbeit an den Arbeitgebern. Würden sie umdenken, könnte der Anteil der Heimarbeiter auf über 30 Prozent steigen.“

Es kann demnach angenommen werden, dass Beschäftigte Homeoffice auch heute noch mehr in Anspruch nehmen möchten, als es den Entscheider*innen (welche Befragte der Hays-Reports sind) seinerzeit lieb ist.

Thesen

Für das Führen auf Abstand sind im Unternehmen Konzepte für eine örtliche Flexibilisierung von Arbeit zu entwickeln. Entscheider*innen sollten diesbezüglich umdenken und offener sein, das Arbeiten im Homeoffice zu unterstützen. D. h. auch, Beschäftigten und Führungskräften zu vertrauen und vom Anwesenheitsgebot abzulassen (loszulassen). Hierzu werden ggf. auch Investitionen nötig.

Ebenso sind für Führende und Beschäftigte im Homeoffice neue strategische Methoden gefragt, um Arbeitsformen sowie Organisationsprozesse im Sinne einer örtlichen Flexibilisierung umzugestalten.

Projektbasierte Organisationsformen beschreiben Eilers et al. (ebd.: 15) wie folgt: „Für projektbasierte Organisationsformen gilt, dass sich die Beteiligten mit dem Parallelbetrieb von Linie und Projekt schwertun – also damit, dass Mitarbeitende sowohl einer bestimmten Abteilung angehören als auch gleichzeitig in anderer Funktion in Projektteams eingebunden sind.“ Organisationen haben mit entsprechenden Anfor-

[510] Brenke, Karl (2014). Heimarbeit: Immer weniger Menschen in Deutschland gehen ihrem Beruf von zu Hause aus nach, in: DIW Wochenbericht Nr.8 2014, Seite 95-105. Zugriff 10 Jan 2021: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.437991.de/14-8-1.pdf

derungen verschieden viel Erfahrung; in manchen sind sie auch gänzlich unnötig, weil die Arbeitsanforderungen gar keine Projekte quer zur Stab-Linien-Organisation erfordern. In diesem Lichte sind die Antworten der 1046 Entscheider*innen, die befragt wurden, kritisch einzuordnen.

Die Befragten (ebd.) geben an, dass zu 48% projektbasierte Organisationsformen nicht zu ihrer bisherigen Unternehmenskultur passen, und 43% (ebd.) äußern, dass Arbeitsorganisationen und Geschäftsmodelle projektbasierte Organisationsformen nicht zulassen. Jenseits dieser Unternehmen, zu deren Organisation Projektarbeit nicht passt, sehen die Entscheider*innen ihren Angaben zufolge aber auch zu 53%, dass die Gleichzeitigkeit von Linien- und Projektaufgaben den Beschäftigten schwer falle. Differenzierter: es sehen sich 49% der Führungskräfte sowie 48% der Mitarbeitenden mit projektbasierten Organisationsformen überfordert. Was das genau heißt, wird dabei nicht klar. Dies stimmt aber auch nachdenklich, sollte es sich um jene Organisationen handeln, die diese Arbeitsform tatsächlich und schon länger nutzen. Das verweist ggf. auf noch im unternehmenskulturellen Wandel befindliche Organisationen. Oder es verweist darauf, dass bspw. Rivalitäten (welches Projekt wird priorisiert und erhält zum Zeitpunkt X die Arbeitszeit von Expert*in Y) um eng bemessene Personalressourcen typisch sind für die Matrixorganisation? Ggf. sind einige Konflikte nicht zu umgehen, sondern es fragt sich je nach Konstellation, welche Lösungswege gefunden werden, um die Spannungen um inhärente Zielkonflikte zu minimieren?

These

Für Führung auf Abstand mit im Homeoffice arbeitenden Beschäftigten, die in diversen Projekten mitwirken, gilt auch weiterhin der diesbezüglich generell hohe Abstimmungsbedarf. Dies trägt zum erhöhten Kommunikationsaufkommen aller Beteiligten bei.

Dringend geboten erscheinen verlässliche konfliktlösende Procedere für jene ganz typischen Zielkonflikte, die bei dem Einsatz von Experten in mehreren Projekten typischerweise auftreten.

Der direkte Durchgriff von Projektleitungen auf die Projektmitglieder kann zu deren Überlastungen führen. Darum kommt den in der Linie eingesetzten Teamleitungen eine steuernde Funktion zu, wenn es um die zeitliche Auslastung einzelner Teammitglieder geht. Sie müssen ggf. auch eine Priorisierung vornehmen, wenn gleichzeitig an eine*n Projektmitarbeiter*in aus unterschiedlichen Projekten Ansprüche angemeldet werden.

In ihrer Studie fragen Eilers et al. (2021) auch nach der Umsetzung **agiler Organisationsformen**. Der Begriff ist hier zunächst einzuführen: Lateinisch „agilis“ steht für „gewandt, flink“ – entsprechend geht es um Organisationen, die rasch und innovativ auf Entwicklungen zu reagieren verstehen. Damit gemeint sind einerseits agile Methoden, andererseits entsprechend agile Mindsets der in Organisationen handelnden Menschen. Im Kontext der digitalen Transformation wird Agilität als ein notwendiges Organisations- und Führungsprinzip verstanden, um auch künftig am Markt zu bestehen. Agilität meint damit mehr, als nur flexibel zu sein, sie umfasst vielmehr eine spezifische Kombination von Organisationsstrukturen, Arbeitsformen sowie Methoden und das entsprechende Mindset. Insbesondere dort, wo Kreativität und neue Ideen die Arbeitsaufgabe sind, ist eine agile Organisation vorteilhaft, wie bspw. in der Forschung und Entwicklung sowie im Marketing.

Nach Befunden in Eilers et al. (ebd.: 18) zum Stand des Umgangs mit **agilen Organisationsformen** stellen die Autor*innen insgesamt fest:

> „Der Umgang mit agilen Organisationsformen fällt vor allem den Führungskräften schwer. Außerdem bremsen nach Angaben der Befragten kulturelle und organisatorische Hürden die Agilität in den Unternehmen. Diese Aussagen decken sich mit dem HR-Report 2018 zum Thema „Agile Organisation auf dem Prüfstand“[511]. Zu vergleichbaren Ergebnissen kommen auch die Hays-Studie „Zwischen Effizienz und Agilität“[512] sowie das White Paper „Ein Blick hinter die Kulissen von agilen Organisations- und Arbeitsformen“ des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE[513].“

Zu 55% geben die Befragten an, dass agile Arbeitsformen nicht ihrer Organisationskultur entsprächen, in 54% nicht der Unternehmensstrategie, in 53% nicht der Arbeitsorganisation, in 51% nicht dem Geschäftsmodell und in 50% der Fälle nicht den Prozessen in ihrer Organisation (ebd.). Demnach schätzt etwa die Hälfte der Befragten, dass sich für ihre Organisation agile Organisationsformen nicht eignen.

Umso interessanter sind jene Antworten, wo offensichtlich Schritte zur Einführung agiler Organisationsformen vollzogen werden (ohne Differenzierung, ob dies auf Ebene der Organisation, Arbeitsformen oder Methoden erfolgt). Die Befragten geben an, dass sich 59% der Führenden sowie 55% der Mitarbeitenden im Umgang mit agilen Organisationsformen schwertun (ebd.). 51% der Befragten (ebd.) erkennen Rivalität zwischen Einheiten, die agil arbeiten und jenen, die dies nicht tun (ebd.). Ergänzend stimmen 46% der Aussage zu, dass Ergebnisse agiler Teams in nicht-agilen Einheiten der Organisation keine Akzeptanz finden (ebd.). Diese Befunde lassen die Annahme zu, dass in vielen Organisationen Bereiche **unterschiedliche Entwicklungsstände** bezüglich ihrer Agilitätsentwicklung aufweisen und sich noch keine neue, diesbezügliche Organisationskultur hat ausbilden können.

These

Agile Organisationsformen können sich auf Organisationsstrukturen, Arbeitsformen und -prozesse sowie auf den Einsatz spezifischer Methoden beziehen. Für langzeitliches Homeoffice geht die Entwicklung offensichtlich von der Arbeitsform des dezentralen Arbeitens aus und ergänzt dann anlassbezogen, welche Arbeitsmittel hierzu nötig werden, welcher Führungsstil remote am besten wirkt, wie das Team auf Abstand kooperieren kann, usw.

Ableitbar wird hieraus, dass eine gewisse Fehlertoleranz für das anlassbezogene „learning-by-doing“ notwendig ist sowie die Bereitschaft der Organisation, jene Dinge, die remote Teams für ihre Arbeitsfähigkeit als gangbar und wichtig erachten, auch bereitzustellen.

Führung auf Abstand betont im agilen Modus den Aspekt des Unterstützens und Ermöglichens für eine gute Arbeitsfähigkeit des Teams.

Entsprechend gehen Eilers et al. (2021) auf die sich im Zuge von New Work **verändernden Führungsstrukturen** in Organisationen ein, sie (ebd.: 19) schreiben:

> „Eine veränderte Führung erfordert Akzeptanz auf beiden Seiten – bei Führungskräften und Mitarbeitenden. Befragt zu verändertem Führungsverhalten äußern Führungskräfte und Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung recht unterschiedliche Einschätzungen. Mitarbeitende seien überfordert, wenn sie stärker in die Entscheidungsfindung eingebunden werden, meinen 65% der HR-Führungskräfte und immerhin auch 55% der Führungskräfte einer Fachabteilung. Von den Mitarbeitenden selbst sind nur 42%

[511] Download der Studie unter: www.hays.de/studien sowie www.ibe-ludwigshafen.de/publikationen zur Verfügung.
[512] Auch diese Studie ist kostenlos verfügbar unter: www.hays.de/studien
[513] Das White Paper lässt sich herunterladen unter: https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2020/06/IBE-Studie_Ein-Blick-hinter-die-Kulissen_agile-Organisationen.pdf

dieser Meinung. Ein ähnliches Bild zeigt sich, wenn es darum geht, ob den Beschäftigten zugetraut wird, sich selbst zu organisieren."

Die Akteursgruppen nehmen einander demnach sehr unterschiedlich wahr. Was bedeutet es wenn Menschen einander weniger zutrauen, als die Selbstwahrnehmung es zuließe? Hier geht es vermutlich nicht um reale Erfahrungen, sondern um Fragen wie Machterhalt – die höhere Eigenverantwortung und das **Beteiligungsprimat an Entscheidungen verteilt den Einfluss neu**, betont Aushandlungsprozesse und Beteiligung. In diesem Lichte lassen sich die Teilergebnisse einordnen:

53% der Befragten geben an, dass Selbstorganisation nicht Teil der Unternehmensstrategie sei, 52% sehen partizipative Entscheidungsmechanismen sowie 51% das Prinzip der Selbstorganisation nicht als Teil ihrer Unternehmenskultur. Die Hälfte der Organisationen wäre demnach noch in eher traditionell-hierarchischen Organisationsmodellen verhaftet.

Entsprechend stimmen 55% der Befragten der Aussage zu, dass die Sozialisation ihrer Führungskräfte einer Umsetzung von mehr Selbstorganisation entgegen stünde und 58% bestätigen, dass Führungskräfte sich schwer tun würden, Selbstorganisation zuzulassen. Entsprechend bestätigen sogar 59% der Befragten, dass Führungskräfte sich schwer damit tun, ihre Mitarbeitenden partizipativ in Entscheidungen einzubinden. Hier muss nach dem Henne-Ei-Prinzip gefragt werden, wenn die Befragten zu 54% Mitarbeitenden bescheinigen, sie täten sich schwer damit, sich selbst zu organisieren und 53% die Mitarbeitenden überfordert sehen, wenn diese stärker in die Entscheidungsfindung eingebunden werden.

In der Zusammenschau hinterlassen diese Befunde einen Eindruck, wonach hierarchisch organisierte Organisationen einen Führungstypus pflegen, welcher agilen Arbeitsmethoden noch sehr entgegensteht. Weder den Führungskräften noch Mitarbeiter*innen wird zugetraut, partizipativ und eigenverantwortlich zu arbeiten. Was man dem Anderen nicht zutraut, das braucht man auch nicht zu versuchen?

Aus der Führungsforschung (Lewin, Lipitt & White 1939[514]) ist bekannt, dass bislang autokratisch geführte Gruppen **eigenverantwortliches Handeln erst erlernen** müssen und ohne ihre Leitung zunächst einmal nicht so eigenaktiv werden, wie sie es eigentlich sein könnten. Entsprechend wäre die Weitersozialisation hin zu agilen Arbeits- und Führungsstrukturen als ein aktiver Lern- und Entwicklungsprozess aufzufassen, der angeleitet und begleitet sein muss.

Thesen

Veränderte Führungsstrukturen mit mehr Beteiligung und gemeinsamer Entscheidungsfindung sind beim Führen auf Abstand sowohl für Führende als auch für Mitarbeitende aus dem Homeoffice heraus ein wichtiger Bestandteil für ihre neu zu organisierende Zusammenarbeit. Diese scheinen bisher in vielen Organisationen noch wenig eingeführt zu sein.

Mit dem langzeitlichen Homeoffice in Antwort auf pandemische Herausforderungen entsteht hier ein Handlungszwang. Erwartbar ist, dass viele Führungskräfte und Mitarbeitende die Entscheider werden überraschen können, wie viel doch geht, wenn es halt muss.

[514] Die Forschung zu Wirkungen unterschiedlicher Führungsstile hat ihre Wurzeln in den 1939 von Lewin, Lipitt und White durchgeführten Laborexperimenten, die als Iowa-Studien in die Literatur eingegangen sind:
Lewin, Kurt; Lipitt, Ronald & White, Ralph K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created ‚social climates'. Journal of Social Psychology, 10(2), 271-299.

- Fortsetzung -

Agile Führungsstrukturen laufen auf eine neue Machtverteilung in Organisationen hinaus (vgl. auch Kapitel 11 Macht und Einfluss). Nicht erwartbar ist, dass die neu gefundene Beteiligung nach der Pandemie einfach wieder zurückgenommen werden könnte.

Erwartbar sind intensive Lernprozesse und auch Sackgassen auf dem Weg. Um erstere zu befördern und letztere zu minimieren, sollte die Personalentwicklung Teams und ihren Führungskräften begleitende Schulungen, Materialien sowie ggf. Coaches oder Konfliktmanager*innen an die Hand geben, um eine konstruktive Entwicklung zu befördern, wo sie denn gewollt ist.

Den Autor*innen Eilers et al. (2021: 20) zufolge „… zeigt sich in Bezug auf **neue Machtstrukturen**, dass es weniger die Mitarbeitenden sind, denen der Umgang damit schwerfällt. Die Hürden liegen vielmehr im Bereich der Unternehmensstrategie sowie der Unternehmens- und Führungskultur.“ Hinsichtlich dieses Themenfeldes räumen die Autor*innen augenfällige Unterschiede in den Ansichten je nach Position ein: 66% der Mitarbeitenden sehen kein Problem darin, Macht delegiert zu bekommen, während 60% der Führungskräfte, 62% der HR-Führungskräfte sowie 56% Führungskräfte aus Fachabteilungen die Mitarbeitenden diesbezüglich als überfordert einstufen. Hier deutet sich ein Konfliktfeld an, wenn einerseits agile Methoden greifen, aber andererseits die Machtverteilung unangetastet bleiben soll (wasch mich, aber mach mich nicht nass?). Es scheint, als hätten Führungskräfte es schwer, sich eine neue Machtverteilung vorzustellen und eine geringe Bereitschaft, Beschäftigten diesbezügliche Verantwortungsbereitschaft zuzutrauen?

Von den Befragten meinen 62%, dass eine Enthierarchisierung nicht Teil ihrer Unternehmensstrategie sei und 63%, dass diese nicht ihrer Unternehmenskultur entspräche. 66% der Befragten schätzen, dass Führungskräfte sich schwer mit der Enthierarchisierung tun und 71%, dass ihnen das Abgeben von Macht schwer falle. 61% sehen die Sozialisation der Führungskräfte als einen Grund dafür. Ergänzend nennen 55% der Befragten auch die Sozialisation der Mitarbeitenden als einen Faktor, der gegen eine neue Machtverteilung und Enthierarchisierung spräche, und 55% halten Mitarbeitende für überfordert, Macht delegiert zu bekommen. Das sind große Zahlen, angesichts derer die erhöhte Selbstverantwortung und Autonomie im Homeoffice vermutlich nicht selten unter skeptischer Beobachtung steht und auf eine rasche Rückkehr ins Unternehmen gedrängt wird.

Diese Zahlen zeugen nach Verständnis der Verfasserinnen von **Widerstand** und legen ein mangelndes Vertrauen in andere Menschen nahe. Der Widerstand könnte ein generell mit Wandel einher gehendes Phänomen sein[515] oder auch grundsätzlicher Natur, v.a. wenn der Wandel für grundsätzlich falsch gehalten würde. Interessant wäre es auch, die zitierten Befunde mit der Frage zu korrelieren, ob die Befragten in sogenannten Misstrauensorganisationen (im Sinne K. Bleichers 1982[516]: 400ff) oder sehr hierarchisch organisiert arbeiten. Denn auch hieraus könnten sich entsprechende Aussagen erklären. Es wird augenfällig, dass agiles Arbeiten auch auf der Organisationsebene neue Formen des Vertrauens benötigen sowie Beschäftigte, die in entsprechenden Strukturen zu arbeiten in der Lage sind.

---

[515] Vgl. Doppler & Lauerburg (1994: 212): „Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand!“
Doppler, Klaus & Lauterburg, Christoph (1994). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 3. Auflage. Frankfurt am Main: Campus.

[516] Bleicher, Knut (1982). Vor dem Ende der Misstrauensorganisation. In: Office Management, J g. 30, Nr. 4, 400-404.

Krystek, Redel & Reppelgather (1997[517]: 366-400) diskutieren entsprechend die Notwendigkeit einer **vertrauensbasierten Organisation als unverzichtbare Basis** für virtuelle und innerorganisatorische Netzwerkbeziehungen, wie sie mit den New Work Konzepten und nun dem langzeitlichen Homeoffice vorangetrieben werden. Diese Autoren (ebd.) machen deutlich, dass die zuvor diskutierten teambasierten Strukturen, die Delokalisierung von Arbeitsplätzen und Telearbeit (Homeoffice) sowie ein neues Rollenverständnis von Mitarbeitenden und Management nur denkbar sind, wenn diese in der *Philosophie* des Unternehmens und im Management auch verankert werden. Ohne überzeugte Spitzenmanager*innen wird die digitale Transformation inklusive eines managementphilosophischen Paradigmenwechsels demnach vermutlich nicht umsetzbar sein.

Thesen

Eine neue Machtverteilung wird für langzeitliches Homeoffice sowie die Etablierung von New Work Konzepten als eine notwenige Voraussetzung offenbar, um selbständiges und motiviertes Arbeiten aus dem Homeoffice heraus und mittels digitaler Kommunikation und Kooperation zu ermöglichen.

Die Führungsrolle verändert sich dergestalt, dass Beteiligung und Ermöglichung in den Vordergrund treten. Die Entwicklung hin zu einer vertrauensbasierten Teamkultur bei geteilter Verantwortung steckt der Studie zufolge aber vielerorts noch in den Kinderschuhen.

Eindeutige Stellungnahme des Managements für entsprechende Entwicklungen, Unterstützung durch die Personalentwicklung und kollegiale Austauschrunden unter Führungskräften könnten diese Entwicklung unterstützen.

Achtung: Unterbleiben die genannten, positiven Verortungen, geraten remote arbeitende Teams womöglich in eine Grauzone organisationaler Akzeptanz: um funktionsfähig zu bleiben, entwickeln sich zunehmend agil-beteiligungsorientierte Kooperationsformen, während die Organisation auf hierarchisches Handeln pocht? Dies könnte zu Konflikten führen – in den Personen, zwischen Team und Mutterhaus, zwischen Führungskraft und Führungskolleg*innen sowie mit dem Management. Dies ist zu vermeiden, will man nicht ganze Teams in Frustration und innere Kündigung manövrieren.

Laut Eilers et al. (2021: 6) verändert die digitale Transformation der Arbeit viele Aspekte des Arbeitslebens: es entstehe mehr Vielfalt der Arbeitsformen, die Mitarbeitergewinnung und -bindung verändere sich, dies führe zu Veränderungen in der Unternehmenskultur, in der Art und Weise der Führung, aber auch in der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit sowie nicht zuletzt zu neuen Formen der Work-Life-Balance bzw. des Work-Life-Blending.

Nachdem mithilfe des Hays-Reports 2021 entlang des Standes in Organisationen zu sechs Dimensionen, in denen New Work entsprechende Entwicklungen stattfinden, diskutiert werden konnte, kann der Fokus auf Remote Leadership wieder aufgegriffen werden. Welche Führungskonzepte und Bausteine unterstützen die im Führen auf Abstand für das Homeoffice wichtig werdenden Kompetenzen?

[517] Krystek, Ulrich; Redel, Wolfgang & Reppegather, Sebastian (1997). Grundzüge virtueller Organisationen. Elemente und Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken. Wiesbaden: Gabler.

1.2 Führung für das Homeoffice – vom Leiten zum Coaching

Es wird bis hierher deutlich, dass das digitale Arbeiten im langzeitlichen Homeoffice viele Veränderungen für Führungskräfte mit sich bringt. Was sind nun – über die generell mit der digitalen Transformation verbundenen, agilen Arbeitsformen hinaus – Spezifika im Homeoffice?

Hofmann (2016[518]: Blog o. S.) zufolge haben Führende in Organisationen einen entscheidenden Einfluss auf Arbeitsinhalte und -entwicklung. Zudem geben sie ihren Beschäftigten Orientierung (ebd.). Ebenso legt Hofmann (2017a: Blog o. S.) dar, dass Führungsstrukturen stets in die jeweiligen Organisationsstrukturen eingebettet sein sollten und so bestenfalls einen stabilen **Orientierungsrahmen** bilden, an dem Beschäftigte ihre Leistungserbringung ausrichten können. Es wurde bis hierher jedoch schon deutlich, dass viele Organisationen diesbezüglich noch am Anfang stehen oder sich gerade auf den Weg gemacht haben.

Mit dem langzeitlichen Homeoffice sowie der vermehrten Kooperation mittels digitaler Medien verändern sich demnach also Arbeitsprozesse, Führungsstrukturen und ggf. langfristig auch Organisationsstrukturen. Aber dort sind viele Arbeitsfelder noch nicht angekommen. Auf Abstand zu führen bedeutet darum nach Hofmann (ebd.) auch, eine gemeinsame und **begleitete Entwicklungsarbeit** zu leisten.

Im Rahmen von digital organisierten Arbeitsprozessen entsteht so nicht nur eine umstrukturierte Rolle der Führungskraft, sondern auch eine neue Tätigkeit in der Funktion als **Coach** für die Mitarbeitenden.

Thesen

Für das Führen auf Abstand mittels digital vermittelter Kommunikation und Kooperation im Homeoffice kann aus New Work Konzepten gelernt werden.

Eine dies unterstützende Neu- und Umstrukturierung in Organisationen müsste auf struktureller, interaktioneller sowie individueller Ebene stattfinden, damit Remote Leadership nachhaltig erfolgreich funktionieren kann.

Führen auf Abstand kann – zum derzeitigen Stand der Entwicklungen – als eine gemeinsame und die Arbeitskulturentwicklung begleitende Aufgabe verstanden werden.

1.2.1 Sich verändernde Führungsanforderungen

An welche konkreten Änderungen in den Anforderungen an eine Führungskraft und für die Rolle des Führens auf Abstand für langzeitliches Homeoffice ist zu denken? Vorausgehend bedarf es zunächst für eine solche Diskussion einiger Grundüberlegungen zum Thema der Führung. Der Wirtschaftspsychologe Becker (2015[519]: 8) **definiert Führung** wie folgt: „Führung ist die zielgerichtete Beeinflussung des Erlebens und des Verhaltens von Einzelpersonen und von Gruppen innerhalb von Organisationen.“ Weiter führt Becker (ebd.) aus, dass Führung ein Prozess der zielgerichteten Leitung und Beeinflussung von Einzelpersonen oder Gruppen in Organisationen ist, welcher auf Macht und Einfluss basiert. Soweit der eher klassische Ausgangspunkt zum Thema Führung.

[518] Hofmann, Josephine (2016). Zukunftsfähige Führung: Aufgabe mit wachsenden Anforderungen. Blog 3. 11.2016. Zugriff 6 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/zukunftsfaehige-fuehrung-aufgabe-mit-wachsenden-anforderungen/

[519] Becker, Florian (2015). Psychologie der Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologie kompakt für Führungskräfte. Wiesbaden: Springer.

Laut der aktuellen Studie über New Work Umsetzungen von Eilers et al. (2021: 28) verändert sich nun beim Führen auf Abstand die Führungsrolle grundlegend. Während in der Betriebsstätte vor allem Anleitung, Begleitung und Kontrolle eine Rolle spielten, muss demnach (ebd.) beim Führen auf Abstand eine höhere Autonomie und Selbststeuerung von Beschäftigten erwartet werden, denen dazu Vertrauen entgegen zu bringen ist. Hierbei erhalten Führende eher eine **Coaching-Funktion**. Konkrete Anforderungen an Führung werden von Eilers et al. (ebd.) entsprechend wie folgt beschrieben:

> „So steht unangefochten an erster Stelle die Auffassung, dass Führungskräfte als Coach agieren sollen. Einen leichten Anstieg verzeichnet der Anspruch an die Führungskräfte, als strategische Partner zu fungieren. Auch die Rolle als Personalentwickler wird den Chefs verstärkt zugeschrieben. Hingegen sehen nur 26% bzw. 29% der Befragten die Führungskräfte als Change Agents und als Protagonisten zur Gestaltung einer Work-Life-Balance."

Neben der neuen Rolle als **Coach** geht es demnach auch darum, als **strategische*r Partner*in** zur Verfügung zu stehen, d. h. Weichen zu stellen und gemeinsam daran zu arbeiten, wie agile Arbeitsformen für die eigene Organisation fruchtbar gemacht werden können. Gegenüber den Beschäftigten erhalten Führungskräfte, wie die Studie weiter aufzeigt, eine **Personalentwickler*infunktion**. Daneben werden Führungskräfte teilweise auch als Agent*innen des Wandels verstanden und es wird von ihnen erwartet, daran mitzuwirken, dass eine Work-Life-Balance gelingt.

Aus den Befunden leiten die Verfasserinnen für die Führung als intermediäre Akteure **zwei Handlungsrichtungen** ab: einerseits ein *strategisches* Mitwirken an Entwicklungen der Organisation auf der Makroebene, andererseits eine konkrete Weiterentwicklung Beschäftigter im *operationalen* Alltagsgeschäft auf der Mikroebene. Beide Seiten bedingen einander und fordern wechselseitige Beteiligung für den Entwicklungsprozess der Organisation insgesamt.

These

Führungskräfte sollen statt kontrollierender Funktionen beim Führen auf Abstand vielmehr eine Coaching-Position einnehmen und gemeinsam mit ihrem Team neue, für langzeitiges Homeoffice stimmige Arbeitsformen entwickeln, erproben sowie Gangbares verstetigen. Dies geht nur gemeinsam mit den Beschäftigten sowie auf Basis einer gewissen Experimentierklausel. All das verweist auf die Notwendigkeit von Zeit sowie einer Kooperation auf Augenhöhe statt der Kooperation im Anweisungsmodus.

Als strategische*r Partner*in steht die Führungskraft auf Abstand dem Entwicklungsprozess der Teammitglieder strukturierend sowie die Beteiligten unterstützend zur Verfügung. Dazu benötigt er resp. sie entsprechende Prozesskompetenzen.

In einer Personalentwicklungsfunktion soll die Führungskraft das im Prozess benötigte Wissen ins Team tragen. Zu denken wäre hierbei an technische Kompetenzen, Methodenkompetenzen, Sozialkompetenzen inkl. Konfliktbewältigungskompetenzen sowie Prozesskompetenzen.

1.2.2 Umgestaltungsaspekte für das Führen auf Abstand

Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden sind gehalten, sich klar zu machen, dass sich ihre Rollen stark verändern. Eilers et al. führen im Hays-Report (2021: 28) auf, dass die digitale Transformation bislang bekannte Arbeitskulturen abschaffe und eine neue, dynamischere Arbeitsform herbeiführe. Bestenfalls kann dies u. E. in neue Arbeitskulturen münden. Elemente einer solchen, neuen Kultur müssen zunächst aber erprobt und anschließend in der Organisation sozialisiert werden. Nach Hofmann (2017a: Blog o. S.) bedarf es für diesen Prozess als Führungskraft viel **Zeit, Geduld und Verständnis**.

Der Autorin (2020b: Blog o. S.) zufolge sollten Führungskräfte ebenso ein hohes Maß an **Toleranz gegenüber scheiternden Aspekten** entgegenbringen; man ist gemeinsam in einer Experimentierphase, wie das Arbeiten auf Abstand für den eigenen spezifischen Kontext gelingt. Diese Aussage verweist auf Beobachtungen, wonach Schritte zur digitalen Transformation nicht immer reibungslos gelingen. Dann muss nachgebessert werden. Somit wird Fehlertoleranz zu einer wichtigen Kompetenz zur Bewältigung des aktuellen Wandlungsprozesses. Andernfalls liegt hierin ein großes Potenzial für Motivationsverluste, die Führungskräfte möglichst umschiffen sollten.

Die allseits notwendige **Fehlertoleranz** umfasst nicht zuletzt auch jene, die sich auf die technischen Arbeitsmittel und ihr Funktionieren bezieht. Ihr zufolge wird der IT-Support zwangsläufig zu einer der wichtigsten Anlaufstellen für alle; d.h. dieser Bereich wird aufgewertet. Zudem führt Hofmann (2020b: Blog o. S.) aus, dass in Zeiten der Umstellung auf digitale Zusammenarbeit Führungskräfte „die wichtigsten Telefonnummern und Informationsquellen zu IT-Ausstattung, Reiseabwicklungen bzw. -stornierungen“ kompakt zusammenstellen (lassen) sollten.

Des Weiteren geht die Autorin (ebd.) auf **rechtliche Fragen** ein, da sich im Homeoffice anders als in der Betriebsstätte jede*r Beschäftigte*r selbst um deren Einhaltung kümmern muss. Hofmann (ebd.) sieht hier Arbeitgeber*in und Vorgesetzte in der Pflicht, Beschäftigte über entsprechend wichtige Sachbereiche bezüglich „Versicherung, Arbeitszeiterfassung, Arbeitszeiten, die Beachtung ergonomischer Grundsätze am Arbeitsplatz daheim, das Einhalten von Pausen, den Umgang mit freien Mitarbeitenden, studentischen Hilfskräften (…)“, zu informieren. Dies unterstütze auch darin, darauf bezogene Unsicherheiten von Mitarbeitenden vorzubeugen (ebd.).

Aus einer weiteren Publikation Hofmanns (2020c[520]: Blog o. S.) lässt sich eine Entwicklungsrichtung erkennen, wonach Führungskräfte als Teil der digitalen Transformation **neue Talente entdecken** können, bspw. erweisen sie sich als "…begnadete Online-Moderatoren, können Mitarbeitende auch virtuell ganz gut coachen, machen sehr pragmatische Prozessumgestaltungsvorschläge, entwickeln ein Gespür für Stimmungen auch ‚auf Distanz'" (ebd.). Es geht darum, sich und Beschäftigte nicht nur digital erfolgreich trainieren zu können, sondern auch einzuüben, digital erfolgreich zu arbeiten sowie persönliche Beziehungen aufzubauen. Auch sollen sie in der Lage sein, neue Geschäftsbeziehungen sowie das Personal-Onboarding digital anzubahnen (ebd.).

Folgt man der Aussage nach Hofmann (2016: Blog o. S.), so agierten Führungskräfte bisher meistens auf der Handlungsbasis hierarchisch geprägter Strukturen. Beim Führen auf Abstand werden Hierarchie und Anweisung weniger wichtig, während die

[520] Hofmann, Josephine (2020c). 10 Thesen zu Home-Office in Corona-Zeiten – und was wir für die Zeit danach daraus lernen könnten. Blog 14. Mai 2020. Zugriff 6 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/10-thesen-zu-home-office-in-corona-zeiten-und-was-wir-fuer-die-zeit-danach-daraus-lernen-koennten/

vertrauensvolle Interaktion zwischen Führung und Beschäftigten sowie eine gemeinsame Problemlösung an Bedeutung gewinnen. Hierin wandelt sich die Art und Weise des Miteinanders als eines zwischen selbstorganisierten Partner*innen. Hofmann (2020c: Blog o. S.) prognostiziert:

> „Die räumliche Distanz bringt … ganz sicher ein höheres Maß an Selbstverantwortlichkeit und -organisation mit sich, die auch durchaus als anstrengend und in Teilen als belastend empfunden werden kann. Aber sie entspricht dem längerfristigen Trend zu mehr ‚Loslassen' und zu Prinzipien auch von teambezogener (und nicht unbedingt hierarchisch definierter) gemeinsamer Verantwortlichkeit und Mitgestaltung. Beides sind organisatorische Stärken und Design-Prinzipien, die insgesamt die Resilienz und Krisenfestigkeit der Gesamtorganisation stärken werden."

Hofmann (2019: Blog o. S.) verdeutlicht, dass im Umbruch von hierarchischen zu selbstorganisierten Strukturen bisher **verdeckte Konflikte** aufbrechen können und nun anders bearbeitet werden müssen, möchte man die Arbeitsfähigkeit erhalten und entwickeln. Hierzu kann externe Beratung unterstützen (vgl. auch Kapitel 9 und Kapitel 10 Gruppendynamik), denn Führung benötigt offensichtlich Unterstützung, wo Konflikte bisher nicht allseits zufriedenstellend gelöst waren. Die Konfliktfähigkeit für konstruktives Aushandeln gehört sicher zu jenen Kompetenzen, die für remote Leadership wichtig sind.

In einem Beitrag zur Selbstorganisation skizziert Hofmann (2018b[521]: Blog o. S.) zudem, dass künftig Führungskräfte nicht in ihrer Rolle verbleiben. Es würde vielmehr davon ausgegangen, dass sich berufsbiographisch die **Rollendurchlässigkeit erhöhen** dürfte. Die Autorin (ebd.) führt aus, dass bspw. geänderte Neigungen, Eignungen, wechselnde Umweltbedingungen und Aufgaben dazu führen können, dass künftig auch Führungskräfte zwischen verschiedenen Rollen werden wechseln müssen. Auch in dieser Hinsicht würde sich das Selbstverständnis also ändern. In Folge könnten u. E. auch rollenbasierte Netzwerke der Einflussnahm[522] dadurch künftig loser geknüpft sein (vgl. Kapitel 11 Macht und Einfluss).

In einem weiteren Text bestärkt Hofmann (2019: Blog o. S.) ihre Auffassung, dass sich Führende im Wandlungsprozess der digitalen Transformation von bisherigen Funktionen werden verabschieden und sich einer **Neudefinition ihrer Aufgaben** annähern müssen, sie schreibt:

> „Führungskräfte können nicht von einem auf den anderen Tag ‚verschwinden'. Im Idealfall werden sie zum Resonanzgeber, Zuhörer und Sparrings-Partner im Umgestaltungsprozess, der aber keine Entscheidungen trifft. Dies erfordert sehr reflektierte Führungskräfte und einen ganz bewussten Abschied von der bisherigen Funktion, dem damit verbundenen Status und eine Neudefinition der eigenen Aufgabe über den Umgestaltungsprozess hinaus. Unseren bisherigen Stand dazu formulieren wir folgendermaßen: Führungskräfte im Sinne personaler Führung könnten dann in Zukunft eine eher entwicklungsbegleitende, vernetzende, inspirierende Funktion übernehmen."

Durch das pandemiebedingt langzeitliche Homeoffice tritt diese Prognose womöglich rascher ein, als seinerzeit zu vermuten war.

---

[521] Hofmann, Josephine (2018b). Selbstorganisation auf dem Prüfstand – HR als Enabler und Dirigent. Blog 22. Nov 2018. Zugriff 8 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/selbstorganisation-auf-dem-pruefstand-hr-als-enabler-und-dirigent/

[522] Unter der Perspektive auf männerbündnerische Netzwerkbildung und Machtgeflechte, wie sie in vielen Unternehmen noch zu finden sind, könnte dies auch ein Vorteil sein, entsprechende Verkrustungen hinter sich zu lassen. Vgl. hierzu Rastetter, Daniela (1994). Sexualität und Herrschaft in Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Thesen

Auf individueller Ebene müssen Führungskräfte Zeit, Geduld, Verständnis und ein hohes Maß an Toleranz aufbringen.

Führungskräfte sind individuell gefordert, sich von der bisherigen Definition ihrer Funktion zu verabschieden sowie andere Kompetenzen zu entwickeln, bspw. digitale Unterstützungskompetenzen sowie eine Befähigung sowie Beteiligung von Mitarbeitenden an Problemlösungen und Entscheidungen.

Interaktionell betrachtet ist es von Nöten, trotz hierarchisch geprägten Organisationsstrukturen eine stabile Kommunikations- und Kooperationsebene zu schaffen, in der sich offen ausgetauscht wird.

In Hinblick auf strukturelle Gegebenheiten sollten Führende wichtige Informationen für Beschäftigte bereithalten, um Unsicherheiten vorzubeugen und diesen entgegenzuwirken.

Führungskräfte müssen dafür ihre Fertigkeiten entwickeln, auch digital vermittelt überzeugend und motivierend zu moderieren. Ggf. kann dies durch Personalentwicklung unterstützt werden.

Der Analyse zufolge verändern sich durch die pandemisch forcierte digitale Transformation nicht nur Handlungs- und Arbeitsformen, sondern mittelfristig damit auch die Arbeitskultur sowie notwendig auch die Organisationsform. Hierauf muss sich das Management strategisch ausrichten, um die Arbeitsfähigkeit der Organisation zu erhalten.

1.2.3 Neue Beziehungsformen für das Führen auf Abstand

Mit dem Führen auf Abstand müssen neue Beziehungsformen zwischen Führung und Mitarbeitenden kultiviert werden. Schon 2013[523] erklärt Hofmann: „Wo Führung vermehrt über Distanz stattfindet, müssen sich Führungskraft und Mitarbeiter auf neue Formen der aktiven Verständigung und Rückmeldung über technische Medien einlassen“. Daraus resultiere ein **intensiverer Kommunikationsaufwand** (ebd.). Ihr zufolge (ebd.) befindet sich „… Führungsarbeit … in einem zunehmendem Spagat – zwischen intensiver Kommunikation und individueller Betreuung auf der einen und der Gewährung von Handlungsspielräumen für gleichzeitig selbstbewusstere und eigenständigere Mitarbeiter auf der anderen Seite.“

Hofmann (2016: Blog s. O.) erklärt, dass Führung auf Abstand vor allem **gegenseitiges Lernen** bedeute, welches durch Kommunikation und Vernetzung ermöglicht wird. Um Beschäftigten in neuer Einbeziehung Informationen weiterzuleiten und spezifische neue Arbeitsinhalte und -methoden weiterzugeben, bedürfe es einer intensiven, auf die *Arbeitsformen* bezogene Kommunikation und Kooperation (ebd.). Diese werden in der sich neu entwickelnden, vorwiegend auf digitalen Medien basierenden Arbeitskultur zentral. Wie auch mit der Studie von Eilers et al. 2021 (s.o.) aufgezeigt, muss die Kommunikation nach innen sowie nach außen intensiviert werden.

[523] Hofmann, Josephine (2013). Virtuelle Führungskräfte – mobile Mitarbeiter. Szenen einer neuen Beziehungs- form. Zugriff 8 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/virtuelle-fuhrungskrafte-mobile-mitarbeiter-szenen- einer-neuen-beziehungsform/

These

Kommunikation und Kooperation spielen in digital vermittelter Zusammenarbeit für alle Beteiligten eine zentrale Rolle – im Binnenverhältnis ebenso wie nach außen. In neuer Weise geht es hierbei um die Kommunikation über Arbeitsformen und -methoden neben den sich auch verändernden Inhalten.

Den Studienergebnissen von Eilers et al. (ebd.: 29) zufolge stellt mangelhafte Kommunikation eine der großen Hürden für effektives Miteinander beim Arbeiten auf Abstand dar. Auch Hofmann (2020b: Blog o. S.) betont, dass es für die momentane Situation mehr denn je auf den **Austausch** zwischen Mitarbeitenden und Leitungspersonen ankomme. Die Art und Regelmäßigkeit bestimme die Qualität (vgl. hierzu Kapitel 9 Gruppendynamik). In ihrem Blog (2019: o. S.) bringt Hofmann es so auf den Punkt:

> „Jetzt muss die Gruppe für sich einen Modus entwickeln, offen, direkt und konstruktiv mit unterschiedlichen Erwartungen, Unzufriedenheit und Absprachen umzugehen und klare Rollen sowie die verbindliche Zusammenarbeit definieren. (…) Ein Stand Up-Meeting zweimal pro Woche, kurz und knapp, das individuelle Arbeitsstände, Belastungen und Herausforderungen thematisiert, kann zu einem zentralen Baustein werden."

Hofmann (2017a: Blog o. S.) zufolge ist es auch hilfreich, sich als Führungskraft über die **Einschätzungen und Wünsche Beschäftigter** explizit zu informieren und aufzuspüren und ggf. auszugleichen. Denn nicht jede*r empfindet gleich. So ist es nach Hofmann (ebd.) essentiell, Unterschiede in Anschauungen herauszustellen.

Sinnvoll erscheint hier die Unterscheidung in **formelle und informelle Kommunikation**. Eine auf formellen Grundlagen basierende Kommunikation äußert sich beispielsweise im Wunsch nach Privatheit, indem keine personenbezogenen Daten weitergegeben werden und abends kein Telefonanruf mehr entgegen genommen wird. In neuen Organisationen mit wenig Beschäftigten oder in kleineren Teams finden sich informelle Kommunikation und Austausch mittels WhatsApp, Twitter oder Facebook; in größeren und gewachsenen Strukturen eher per Email und Telefon. Hofmann (2017a: Blog o. S.) bestätigt dies dahingehend, dass jede Gruppe ihre bevorzugten Kommunikationsmittel definiert. So hängt die gemeinsame und von Führungskräften begleitete Entwicklungsarbeit daran, wie sehr auf individuelle Wünsche der Beschäftigten eingegangen wird (ebd.). Dies gewährleistet, dass alle Beteiligten auf einer geteilten Ebene agieren und gemeinsam effektiver arbeiten. Hofmann (ebd.) fügt weiter hinzu: „Alles, was einen Perspektivenwechsel, den Übergang von der Mikro- auf die Makroebene (und umgekehrt) unterstützt und dabei genug Raum für direkte Begegnung lässt, unterstützt das gegenseitige Verstehen – und damit den gemeinsamen Entwicklungsprozess."

Des Weiteren ist als Führungskraft zu klären, **wie regelmäßig kommuniziert** werden sollte. Das passende Maß an Dialogen und Feedbacks ist zu Zeiten der digitalen Umstellung besonders wichtig, da so analysiert werden kann, welche bisher erprobten Methoden des digitalen Arbeitens effektiv gewesen sind und erkennbar wird, auf welcher zukunftsorientierten Arbeitskultur die Organisation aufbauen kann. Hofmann (2019: Blog s. O.) erklärt in diesem Zusammenhang:

> „Jetzt zeigt sich, wie viel Feedbackkultur, Kritikfähigkeit, Hilfsbereitschaft und Interesse am Anderen tatsächlich vorhanden ist; und es wird schnell notwendig, hierzu explizit eigene Methoden und Rituale zu entwickeln und zu pflegen. Schon kleine Bausteine können hier große Wirkung entfalten."

Zudem geht Hofmann (2020b[524]: Blog o. S.) auf den Aspekt der **Transparenz und Verständlichkei**t von Dialogen als zentrale Bausteine für eine erfolgreiche Kommunikation und Kooperation ein. Das Kommunizieren über Arbeitsinhalte müsse an die Mitarbeitenden angepasst werden, hinsichtlich ihrer Erfahrung und Wissen um spezifische Arbeitsprozesse, aber auch auf individuelle Verständniskompetenzen. Sinnvoll erscheint demnach (ebd.), vereinbarte Inhalte zu verschriftlichen, um Ergebnisse für alle Beteiligten zugänglich zu halten.

Hofmann (2017a: Blog o. S.) hebt zudem die Bedeutung von **Absprachen, Kompromissen und Konvergenzen** hervor, um im remote arbeitenden Team jederzeit handlungsfähig zu sein. Diese machen das digital vermittelte Arbeiten demnach (ebd.) überhaupt erst möglich. Auf Basis ihrer früheren Berichte führt Hofmann (2017c[525]: Blog o. S.) auf, dass neue Arbeitsformen von allen Mitarbeitenden und Führenden gemeinsam organisiert von allen mitgetragen werden müssen. Auf Basis dessen können Führungskräfte auf Distanz ihre Teams erfolgreich begleiten. Laut Hofmann (2013: Blog o. S.) heißt Führungsarbeit somit primär Kommunikationsarbeit.

Laut der Autorin (ebd.) sollten Führende in den höchst komplexen Arbeitsprozessen **Orientierung** für ihre Teammitglieder ermöglichen. „Schlüsselkompetenzen der Zukunft sind daher insbesondere Kommunikations- und Medienkompetenz“, so Hofmann (ebd.) zum Thema der neuen Beziehungsformen.

Thesen

Bei Führung auf Abstand ist es für digital vermittelte Zusammenarbeit im Homeoffice für Führungskräfte wichtig, sich auf Kommunikationsmedien zu einigen, die Bedürfnisse der Beteiligten zu berücksichtigen.

Remote Leadership bedeutet, regelmäßig in Form von persönlichen Gesprächen und Feedbacks zu kommunizieren und den Austausch untereinander zu intensivieren, um gemeinsam vertrauensbasierte Arbeitsformen entwickeln zu können.

Transparente und verständliche Kommunikation sowie ein Abstimmen von Entscheidungen auf Bedürfnisse und Möglichkeiten der Beteiligten gehört zu den zentralen Aufgaben beim Führen auf Abstand.

Daher bedeutet Remote Leadership auch, Kompromisse erwirken bzw. diese eingehen zu können. Es ist eine auf Übereinstimmung angelegte Kommunikationsform im digital vermittelten Miteinander zu kultivieren.

Achtsame Kommunikation und Kooperation via Videomeetings und anderen Mitteln stärkt das Bewusstsein einer geteilten Team- und Zieldefinition aller Teammitglieder. Dazu gehören eine vertrauensvolle und auf Konsens angelegte Diskursethik sowie die Bereitschaft aller, auch Bedürfnissen Einzelner soweit als möglich entgegen zu kommen.

Insgesamt wird deutlich, dass gemeinsames Lernen und ein neues Verhältnis zueinander Zeit, Geduld sowie eine hohe Sozialkompetenz aller Beteiligten erfordern dürfte. Für die Personalentwicklung leiten sich unterstützende Aufgaben ab.

[524] Hofmann, Josephine (2020b). Home Office in Zeiten des Corona-Virus – 12 Tipps für die kurzfristige Umsetzung. Zugriff 8 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/home-office-in-zeiten-des-corona-virus-12-tipps-fuer- die-kurzfristige-umsetzung/

[525] Hofmann, Josephine (2017c). Oops, IBM did it again: Zurück ins Office – Marissa Mayer reloaded. Blg 28. März 2017. Zugriff 8 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/oops-ibm-did-it-again-zurueck-ins-office-marissa-mayer-reloaded/

1.2.4 Spezifika des Homeoffice beim Führen auf Abstand

Für das langzeitliche Homeoffice sind neben den bis hierher diskutierten, generell bei Führung auf Abstand zu bedenkenden Aspekten noch einige Besonderheiten zu reflektieren, auf die nun hingewiesen wird.

Nach Hofmann (2020d[526]: Blog o. S.) geht eine starke und aktive Kommunikation mit **engen Kontakten** einher, welche wiederum ein Zusammengehörigkeitsgefühl erzeugen (vgl. Kapitel 9 Gruppendynamik und Selbsterleben). Der Autorin zufolge (ebd.) kann für den Einzelnen mit der Zeit das Gefühl der **Zugehörigkeit** im Homeoffice verblassen. Darum ist es nach Dafürhalten der Verfasserinnen umso wichtiger, bewusst die Gruppenkohäsion zu stärken (vgl. Kapitel 9 und 10 Gruppendynamik). „Räumliche Distanz erfordert die konsequente Auseinandersetzung mit virtueller Nähe und eigenem Kommunikationsverhalten und Wahrnehmungspräferenzen“, so Hofmann (2020e[527]: Blog o. S.).

Um aus dem Homeoffice heraus in gutem Kontakt zu bleiben, rät Hofmann (2020b: Blog o. S.) zur Kultivierung **direkter Gesprächen** nach dem Motto:

> „Reden, nicht nur schreiben: Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte dafür, nicht zu stark in den schriftlichen Kommunikationsmodus zu verfallen. So praktisch und planbar geschriebene Mitteilungen oder Informationen auch sind, Sie sollten unbedingt dazu animieren, auch das direkte, gerne auch kurz informelle Gespräch zu suchen. Das direkte Gespräch via Telefon oder Videokonferenz »stört« nicht, sondern ist wichtiger kommunikativer Bestandteil des Arbeitsalltags, das auch als Zeichen von Wertschätzung und persönlicher Fürsorge empfunden wird.“

Eine entsprechende Teamkultur kann den Arbeitstag mit persönlichen Gesprächen, auch kurzen, bereichern und verlebendigen, menschliche Anteilhabe anders spürbar machen als der Emailaustausch.

Ebenso führt die Autorin (2020a[528]: Blog o. S.) in einem Beitrag zu pandemiebedingtem Arbeiten aus, dass Einzelarbeit aus dem eigenen Heim tendenziell eine **Entgrenzung von Berufs- und Privatleben** begünstige. Die räumliche Trennung von Zuhause und Betriebsstätte, die auch eine Strukturierungsfunktion mit sich bringt, entfällt. Womöglich bieten die Privaträume noch nicht einmal einen separaten, definierten Arbeitsraum? Aber selbst unter besten räumlichen Voraussetzungen ist davon auszugehen, dass soziale Rollenfunktionen ineinander übergehen: Bspw. ist Kinderbetreuung von der Tätigkeit als Beschäftigte*r nicht immer zu trennen, da Beschäftigte sich während der Arbeitszeit nicht von ihrer Funktion als Vater oder Mutter lösen können (vgl. Kapitel 4 Identität und Arbeit). Es fällt Menschen schwerer, klare Linien zwischen ihrem Arbeits- und dem Privatleben in den eigenen vier Wänden zu ziehen. Hiermit ist ein gutes Work-Life-Blending als Gestaltungsaufgabe angesprochen. Grenzwahrende Absprachen im Team können unterstützen, dass dies dem einzelnen Mitglied leichter fällt (vgl. auch Kapitel 4 Identität und Arbeit).

Nach Hofmann (2020e: Blog o. S.) gehört es zu den Aufgaben von Führungskräften, **Mitarbeitende verantwortlich einzubinden** in die Ausgestaltung der zunehmend

---

[526] Hofmann, Josephine (2020d). Mediale Inszenierungskompetenz – Schlüsselqualifikation im „New Normal“. Blog 3. Juni 2020. Zugriff 8 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/mediale-inszenierungskompetenz-schluesselqualifikation-im- new-normal/

[527] Hofmann, Josephine (2020e). 7 Schritte ins New Normal – was Sie jetzt tun sollten. Blog 17. Aug 2020. Zugriff 8 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/7-schritte-ins-new-normal-was-sie-jetzt-tun-sollten/

[528] Hofmann, Josephine (2020a). Arbeiten in der Corona-Krise – und wie es im New Normal weitergehen kann. Blog 15. Juli 2020. Zugriff 8 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/arbeiten-in-der-corona-krise-und-wie-es-im-new-normal-weitergehen-kann/

digital vermittelten Führungsbeziehung. Allein kann Führung nicht gerade stehen für ein selbstorganisiertes und vernetztes Arbeiten:

> „Wenn Sie die allgemeinen Voraussetzungen geschaffen haben, ist es für flexible und moderne Arbeitsstrukturen genauso wichtig, die konkrete Ausgestaltung in die gemeinsame Teamverantwortlichkeit der Mitarbeitenden und Führungskräfte vor Ort zu bringen. Es ist ganz wesentlich, dass sich alle miteinander verstehen. In komplexen, interdependenten Arbeitsumfeldern und definierten Kundenanforderungen ist nur ein kompromissfähiges, hoch verbindliches Miteinander der Garant dafür, dass performant gearbeitet wird. Alle müssen an Verbindlichkeit, Erreichbarkeit, aktiver Kommunikation und Verlässlichkeit arbeiten und hierbei auch kompromissfähig sein. Das ist *keinesfalls eine Angelegenheit, die alleine durch die Führungskraft zu ermöglichen ist* – alle müssen etwas hineingeben, um für sich etwas zu bekommen. No cherry picking – sondern Teamverantwortung!“

So soll der Autorin (ebd.) zufolge strukturell gezielt ein Raum zum internen Austausch sichergestellt werden, um die **kollegialen Beziehungen** zu stärken. Hierzu muss es auch um Zwischenmenschliches gehen und nicht nur um Sachinhalte. Wenn Hofmann (ebd.) betont, die Teammitglieder sollten einander verstehen sowie „Zeit für Begegnung einräumt, einander wertschätzen sowie auch die Leistung von ‚unsichtbaren ’Mitarbeitenden wahrnehmen“, so offenbart dies eine große **Arbeitskulturentwicklungsaufgabe**, die vermutlich nicht selten einer Gruppentherapie nahe kommen dürfte. Wir folgern, dass gruppendynamisches Wissen für Führungskräfte demnach auf den Aufgabenzettel der Personalentwicklung aufzunehmen wäre. Bedenkenswert zudem: Beteiligte müssen dies auch wollen. Wer in das „New Normal“ nicht hinein passt, wird sich vermutlich mittelfristig nach einem alternativen Arbeitsplatz umsehen.

Thesen

Beziehungsgestaltungen und passende Pflege des Sozialgefüges sind für Führende und Mitarbeitende enorm wichtig, da gerade wegen der räumlichen Distanz soziale Kontakte gepflegt und gestärkt werden müssen.

Aus der Perspektive des Individuums kann eine ungenügende Pflege der Sozialbeziehungen im Team – untereinander sowie mit der vorgesetzten Person – bei langzeitlichem Homeoffice zu Vereinsamung sowie einem Verlust der Team- und Zielidentifikation führen.

Interaktionell und strukturell gelten nachhaltig gepflegte Beziehungen im Sinne des Remote Leadership als Grundstein für eine funktionierende Kommunikation und Kooperation. Sie gewährleisten vertraulichen und somit auch produktiven Austausch innerhalb des Teams im Homeoffice.

Personalentwicklung kann die Teamentwicklung unterstützen, bspw. mit Wissen um Gruppendynamik und wie man diese positive entwickelt.

Eine Annahme besteht darin, dass es für das Führen auf Abstand erforderlich wird, das bestehende Kooperationsverhältnis zwischen Führungskraft und Beschäftigten im Sinne von mehr Partizipation weiterzuentwickeln. Denn viel mehr als im hierarchischen Organisationsmodus stellen **stabile Beziehungsgeflechte** die wichtigste Grundlage für eine Bewältigung der Anforderungen des agilen Arbeitens dar.

1.2.5 Agile Arbeitsformen im Rahmen von Remote Leadership

Abschließend daher noch einige Überlegungen aus Perspektive der agilen Arbeitsformen, die für das Führen auf Abstand im Homeoffice interessant sein könnten.

In einem Blogbeitrag zum Thema agile Organisation beschreibt Hofmann (2017d[529]: Blog o. S.) die **Agilität** als ein rasch veränderbares, komplexes, allseitig vernetztes, technologisch- und geschäftsmodellbezogenes sowie auf kommunikative Neugestaltung angewiesenes **Prinzip**. Dies mag bis hierher deutlich geworden sein. Die Autorin (ebd.) erläutert, was für sie dazu gehört:

> „… große Offenheit, veränderte Anforderungen schnell aufzunehmen, Dinge auszuprobieren, sich von dem Glauben zu verabschieden, alles 'durchplanen' zu können und bisherige langwierige, häufig auch hierarchische Abstimmungswege, immer unbedingt durchlaufen zu müssen: mithin agil zu arbeiten. Zugleich setzen agile Prinzipien auf die breite Aktivierung der Tatkraft und Ideen möglichst vieler Beteiligter …“ (ebd.).

Es wird deutlich, dass viele Aspekte von Arbeit, die bislang in Organisationen als selbstverständlich galten, mit der digitalen Transformation und agilem Arbeiten infrage gestellt werden. Dies bedeutet, es **wird Zeit brauchen**, bis die Menschen sich die neuen Denk- und Interaktionsformen zu Eigen gemacht haben. Wichtig wird sein, dass Management und Führungskräfte den Wandlungsprozess aktiv und mit Überzeugung unterstützen. Kulturwechsel ist ohne die Unterstützung „von oben“ nicht zu schaffen!

Hofmann (ebd.) zufolge gehört zum Grundsatz einer agilen Arbeitsform, **sich auf neue Arbeitsweisen einzulassen** und sich von bisher bekannten Routinen zu lösen, alles kontrolliert durchdenken und planen zu können. Hier wird es schwierig, weil die Denk- und Handlungsweisen von Menschen routiniert erfolgen; Umlernen ist aktiver Aufwand, der geleistet sein will, sonst funktioniert es nicht. Dies muss aus dem **Management unterstützt** werden, damit klar ist: dies ist gewollt. Im Blog (2020b: o. S.) schreibt Hofmann dazu an die Adressaten im Management:

> „Vertrauen: Bestärken Sie Ihre Führungskräfte darin, das notwendige Vertrauen in den Leistungswillen und die Selbstmanagementfähigkeiten aufzubringen, aber auch mit der nötigen Konzilianz zu reagieren, wenn nicht alles gleich gut erledigt wird. Denken Sie daran: Für Sie alle ist dies eine Extremsituation, in der Sie gerade sehr viel lernen.“

Weiter berichtet die Autorin (ebd.), dass Agilität eine **kundenorientierte Arbeitsweise** darstellt und Innovationsbereitschaft erfordert. Es manifestieren sich in den agilen Prinzipien viele der für das langzeitliche Homeoffice wichtig werdenden Aspekte. Insofern kann das pandemiebedingt langzeitliche Homeoffice in Teilen (!) als ein Sprung ins kalte Wasser sowie Training-On-The-Job für agile Arbeitsformen verstanden werden.

Wie der Hays-Report (s. o.) illustriert, ist diesbezüglich in deutschen Firmen noch viel zu. **Langzeitliches Homeoffice befördert die digitale Transformation** nun (pandemiebedingt/unerwartet), indem viele Beschäftigte neue Technikanwendungen und ortflexible Arbeitsmethoden erlernen. Auch dazu nötige Investitionen und Prozessentwicklungen seitens der Organisationen befördern diese Entwicklung.

---

[529] Hofmann, Josephine (2017d). Agile Organisation – von der Herausforderung, Unternehmen veränderungs- und gleichzeitig arbeitsfähig zu halten. 27 Febr 2017. Zugriff 9 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/agile-organisation-von-der-herausforderung-unternehmen-veraenderungs-und-gleichzeitig-arbeitsfaehig-zu-halten/

Thesen

Digital vermittelte Kommunikation und Kooperation beim Arbeiten im Homeoffice bedingt agile Arbeitsformen. Somit wird langzeitliches Homeoffice ein „Training-On-The-Job“ für agile Arbeitsformen.

Es wird Zeit brauchen, bis die Menschen sich die agilen Denk- und Interaktionsformen angeeignet haben.

Ungünstig wäre es, wenn Teammitglieder informell tun, was richtig ist, um die Arbeitsprozesse am Laufen zu halten in einem Bewusstsein, hiermit Organisationsregeln zu verletzen – dies erzeugt einen doppelten Boden und beschädigt die Loyalität sowie Motivation.

Wichtig ist darum, dass Management und Führungskräfte die agilisierenden Wandlungsprozesse, die sich im Rahmen langzeitlichen Homeoffices sowie mit der digitalen Transformation anbahnen, aktiv und mit Überzeugung vertreten. Kulturwechsel ist ohne die Unterstützung „von oben“ nicht zu machen.

Klassisch hierarchisierte Organisationen und ihre Kommunikationswege sind, wie Hofmann (ebd.) verdeutlicht, mit dem agilen Arbeitsstil wenig vereinbar. Entsprechend ginge agiles Arbeitshandeln mit einer neuen Machtverteilung – **mehr direkte Beteiligung, Selbstorganisation, kommunikative Aushandlungsprozesse, geringere Kontrolle** – einher. Nach Hofmann (ebd.) sind im Prozess des zukunftsorientierten Arbeitens hierarchische Konzepte für Führende nicht zu gebrauchen, denn „…agile Prinzipien manifestieren sich in einem hohen Maß an Selbstorganisation, direkter Abstimmung, unmittelbarer Kundeninteraktion und intensiver Zusammenarbeit …“, so Hofmann (ebd.). Die Autorin (ebd.) betont, dass in diesem Zusammenhang im Verlauf der Digitalisierung von Arbeitsleistungen darauf zu achten ist, auf Kompromisse einzugehen und offen für innovative Leistungsstrukturen zu sein. Auf veränderte Führung und neue Machtverteilung kommen wir im nächsten Abschnitt zu Führungsstilen im Sinne des agilen Arbeitens zurück.

Führungskräfte sollten nach Hofmann (2020b: Blog o. S.) ihre selbstmanagenden Beschäftigten darauf hinweisen, regelmäßig **digitale Back-Ups** zu realisieren. Auch dies gehört dazu, um ortsflexibel sicher und zeitnah Aufgaben zu bewältigen. Die in der Betriebsstätte sicheren Back-Ups auf zentralen Servern stehen im Homeoffice womöglich nicht zur Verfügung, IT-Support auf Abstand ist im Notfall ggf. weniger rasch vor Ort – mit anderen Worten, Beschäftigte müssen auch diesbezüglich eigenverantwortlich und umsichtig handeln.

Hofmann (2020e: Blog o. S.) zufolge sollten Führende „gezielte **Schulungs- und Trainingsangebote** im Themenfeld Zusammenarbeit, Kundenarbeit und Führungskontakt über Telemedien“ für ihre Mitarbeitenden durchführen, um agilere Arbeitsweisen der Mitarbeitenden zu unterstützen und so die Selbstorganisation der Beschäftigten zu fördern. Dies impliziert, dass die Führungskraft selber weiß, wie es geht. Hier hakt die Logik, wenn an die Ergebnisse des Hays-Reports zurückgedacht wird (s. o.): Wenn Führung doch im hierarchischen Kontext sozialisiert ist und darum Macht nicht abgeben und Beschäftigten Entscheidungen nicht zutrauen kann …? Wie soll sie andere dann darin schulen? Nach Verständnis der Verfasserinnen sind zunächst Schulungen und Coaching für Führungskräfte und ggf. Training und Supervision für Führung und Team gemeinsam zu planen, um einsozialisierte Routinen zu überwinden sowie neue Denk- und Interaktionsmuster auszubilden.

Hinzuzufügen wäre darum ein Bedarf nach dem Prinzip "Train the trainer", also die **Personalentwicklung der Führungskräfte**. Diese sind für die genannten Aufgaben hinreichend zu befähigen. Es dürfte schwierig genug sein, eingespielte Haltungen und Routinen zu verändern, daneben mit neuen Technologien umzugehen, gegenüber Teammitgliedern den Job der Arbeitssicherheit wahrzunehmen sowie in gesunder Selbstführung vorbildhaft voranzugehen. Solch eine Performanz braucht vermutlich Weiterbildung und Coaching, um zu gelingen.

Thesen

Agile Organisationsformen stellen wichtige Bausteine bereit, um als Führungskraft auf Abstand zu führen und um als Mitarbeiter*in auf Abstand zu arbeiten. Um Anforderungen in Organisationen zeitnah und flexibel zu bewältigen, bedarf es eines hohen Maßes an Selbstorganisation; die Konzepte zur agilen Arbeitsweise bestehen.

Führende auf Abstand müssen in ihre Mitarbeitenden vertrauen und sich auf sie verlassen können, um agile Arbeitsformen zu realisieren. Auch müssen sie bereit sein, Beteiligung zu stärken, also ihre Macht zu teilen (vgl. dazu Kapitel 11 Macht).

- Fortsetzung -

Einzelne Beschäftigte können sich schwer tun, selbstorganisiert und eigenverantwortlich aus dem Homeoffice heraus zu arbeiten. Dies kann für Beschäftigte aller Hierarchiestufen zutreffen; für sie sind geeignete Schulungs- und Unterstützungsmaßnahmen zu entwickeln resp. anzubieten. Die Personalentwicklung ist gehalten, das Themenfeld zu durchschauen und entsprechende Angebote zu entwickeln.

Strukturell hierarchische Organisationsformen behindern das Arbeiten nach agilen Prinzipien. Denn sie erschweren es Führenden, Verantwortung für Entscheidungen und ihre Folgen an Beschäftigte zu übertragen. Diese sind auf Signale des Managements angewiesen, dass der bisherige Stil aufgegeben werden darf und soll. Begleitende Weiterbildungen in Remote Leadership und zu agilen Arbeitsprinzipien können darin unterstützen, den Prozess für sich selbst und mit dem eigenen Team erfolgreich zu gestalten.

Hofmann (ebd.) führt aus, dass sich auch Beschäftigte mit den agilen Arbeitsweisen schwertun, da diese eine erhöhte Selbstorganisation und Verantwortung verlangen. Die Autorin (2018: Blog o. S.) schreibt in ihrem Beitrag zu Selbstorganisation davon, dass aktuelle Marktansprüche eine höhere Flexibilität in sämtlichen Dimensionen des Arbeitens verlangen. So erklärt Hofmann in ihrem Blog zur Thematik **Selbstorganisation** (2019: Blog o. S.):

> „Selbstorganisation, Agilität und Mitgestaltung sind momentan die Schlagworte, unter denen ‚New Work' vielerorts ausprobiert wird. Selbst- bzw. teamverantwortliche Ansätze verheißen agile Arbeits- und Organisationsstrukturen, schnelle Reaktionsgeschwindigkeiten, weniger Hierarchien, weniger Komplexität sowie die Fähigkeit, sich schnell an neue Gegebenheiten anzupassen."

Weiter führt die Autorin (ebd.) aus, dass für virtuell Führende dies nur schwer mit kontrollierter und begleiteter Führung in Einklang zu bringen ist, da auf diese Weise Aufgaben, wie Entscheidungen zu treffen, den Beschäftigten übergeben werden.

Es konnte gezeigt werden, dass zwischen dem Führen auf Abstand, agilen Arbeitsprinzipien sowie Führungsstilen systematische Zusammenhänge bestehen. Diese werden im Folgenden spezifischer erkundet mit Blick auf für langzeitliches Homeoffice und digital vermittelte Kooperation besonders geeignete Führungsstile. Doch wie kommt man zu einer völlig neuen Art und Weise des Führens? Um dies auszulo-

ten, werden verschiedene Führungskonzepte, welche sich im Kontext flexibilisierter, ortungebundener sowie agiler Arbeit herausgebildet haben, im Folgenden exemplarisch vorgestellt und diskutiert: Transformationale Führung, Shared Leadership sowie Psychologisches Empowerment.

1.3 Führungskonzepte: Transformationale Führung und Shared Leadership

Tilia Främbs & Sylke Meyerhuber

Wie im vorigen Teil deutlich wird, führt die Kommunikation und Kooperation bei der Arbeit im Homeoffice sowie mittels Videomeetings dazu, dass sich die Anforderungen an die Führung ändern. Dabei stoßen bisher gangbare Führungsmuster in der digitalen Zusammenarbeit an ihre Grenze. Es sind der Organisationsdesignerin Hasenbein (2020[530]: 110f) zufolge gleichzeitig Anpassungen und Veränderungen von **Führungskonzepten** sowie die Umorientierung zu alternativen **Führungsstilen** erforderlich. Hierzu sind seitens der Organisation das Management sowie in der konkreten Umsetzung die Führungskräfte gefragt, mit Offenheit und Innovationsbereitschaft entsprechende Veränderungen anzunehmen und zu betreiben.

These

Für das Führen auf Abstand im Homeoffice und mittels digitaler Kommunikation und Kooperation lässt sich daraus ableiten, dass vermutlich Offenheit und Innovationsbereitschaft, sowie ggf. auch eine gewisse Risikobereitschaft auf allen Seiten – Management, Führungskräfte, Mitarbeitende – notwendig sein dürften.

Die Führungsliteratur unterscheidet hunderte verschiedener Führungsstile. Allein die **„neueren“ Ansätze** umfassen Personal Leadership, Co-Leadership, Liquid Leadership, Complexity Leadership, Age-Related Leadership, Gender-Related Leadership, Change Leadership, Intercultural Leadership, Sustainable Leadership, Partizipative Führung, Vertrauensbasierte Führung, Authentische Führung, Digital Leadership, Agile Führung, Transformationale Führung, Shared Leadership, Psychologisches Empowerment, beidhändige Führung (Ambidextrie), und viele mehr.

Diesen neueren Führungsansätzen gemeinsam ist, dass sie **ganzheitlicher** angelegt sind als lediglich in der Logik von Anweisung und Ausführung (Autokratische Führung) oder auch im Sinne von Austauschbeziehungen (Transaktionale Führung). Vielmehr folgen die meisten der neuen Ansätze Philipp (2010[531]: 6ff) zufolge diesen **grundlegenden Prinzipien**:

1. Bei sich selbst beginnen: Selbstverantwortung, Entwicklung, Disziplin, Ethik, Demut und Mut
2. Werte und Respekt: Respekt, Leistungswille, Fairness, Fürsorge, Integrität
3. Visionärer Realitätssinn: Vision, Mission, Aktionsplan; Proaktiv sein, Beharrlichkeit
4. Fokussieren: Transparenz, Prioritäten setzen, Konzentration der Kräfte
5. Planung und Management: effektive Meetings abhalten, Probleme lösen, Resultate erzielen

[530] Hasenbein, Melanie (2020). Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt. Wirtschaftspsychologische Perspektiven und Anwendungsfelder. Berlin: Springer.
[531] Philipp, Andreas F. (2010). Die Kunst ganzheitlichen Führens. Ein Praxishandbuch für den Leader-Alltag. Literatur-VSM, Wolkersdorf. Zugriff 23 März 2021: https://www.brainguide.de/upload/publication/1c/2423b/b78eda720d172752a245e968fafa14fa_1311687050.pdf

6. Im Sinne der Sache handeln: Die Aufgabe ist wichtiger als das eigene Ego, Authentizität und Kooperation
7. Kommunikation: zuhören, verstehen und verstanden werden, Empathie, Mitgefühl
8. Kooperation: Teams, Perspektivenvielfalt, Win-Win-Lösungen, Synergien
9. Sich selbst erneuern: Evolutionäres Lernen, Kompetenz-Netzwerke, Lebensbalance finden und halten

Vor allen zu den Wirkungen des **transformationalen Führungsstils** wird seit längerem geforscht und er darf als prominent gelten. Zugleich verunsichert er Führungskräfte, weil der Ansatz eben nicht auf Anweisung und Kontrolle setzt, sondern schwerer fassbar auf *soziale und systemische Kompetenzen* verweist. Denn für Innovation und unsichere Zukünfte müssen aus Organisationssicht Perspektivenvielfalt und Innovationspotenzial der Beschäftigten systematischer nutzbar gemacht werden. Dazu benötigen alle Beteiligten ein höheres Maß an Ambiguitäts- und Fehlertoleranz sowie Experimentierfreude.

Dem Führungsforscher Sprenger (2017[532]: 3-16) zufolge entstehen mit der Digitalisierung **spezifische Ambiguitäten**, an denen sich die Differenz zwischen herkömmlichem Leiten und dem Führen auf Abstand gut illustrieren lasse. Hier exemplarisch einige, die gut zur bisherigen Diskussion passen:

- Physisch vs. virtuell: Kommunikation und Kooperation verlagern sich in den virtuellen Raum. Darum müssen auch die kommunikationsfördernden Architekturen sowie auf Dauer die Gehaltssysteme überdacht werden (ebd.).
- Innen vs. außen: Unternehmensgrenzen verschwimmen mit ortsungebundenem Arbeiten. Dazu tragen Leiharbeit, Zeitarbeit, Befristungen und das sogenannte Digital-Nomadentum und seit neuerem auch langzeitliches Homeoffice bei. Die bisher identitätsstiftenden Unternehmensgrenzen lösen sich somit auf (ebd.).
- Privat vs. beruflich: Die Vorstellungen von Karriere und Sinnsuche vervielfältigen sich. Als neue Währungen nennt Sprenger Zeit, Gesundheit sowie Sinn. Führung muss sich darum von der Idee, ein Handlungsstil passe für alle, kulturell wie arbeitsorganisatorisch verabschieden. Sie muss sich individualisieren und auch situalisieren (ebd.).
- Vertikal vs. horizontal: Matrixartig und assoziiert unterlaufen und überlagen sich Hierarchie, Netzwerk, Co-Leadership und Projekte. Führung wird somit indirekter. Statt einzelne Mitarbeiter*innen zu optimieren, sind Netzwerke aufzubauen und Aufmerksamkeit zu kanalisieren (ebd.). Sprenger (ebd.: 8) schreibt: „Fachliche Überlegenheit wird Führung nur noch selten legitimieren. (…) Auch ein Drohen funktioniert bei flexiblen Spezialist*innen nicht.“

Das WAS mag bis hierher greifbarer geworden sein, aber für die Führungskraft auf Abstand mag das WIE weiterhin zweifelhaft geblieben sein. Im Folgenden werden darum zwei Führungskonzepte vorgestellt, die die zuvor thematisierten neuen Anforderungen an Remote Leadership exemplarisch konzeptionell zu fassen erlauben. Zu denken ist dabei an das Zulassen von selbstverantwortlichem Arbeiten der Beschäftigten, Flexibilität und das Arbeiten in Projekten, flache Hierarchien sowie Ansätze wie Psychologisches Empowerment. Auf entsprechende Konzepte können Organisationen und ihre Führungskräfte für das langzeitliche Homeoffice zurückgreifen, anstatt "das Rad neu erfinden" zu müssen. Vorliegende Forschung und eine informierte

[532] Sprenger, Reinhard K. (2017). Transformationale Führung – Was will sie? Wie geht sie? In Jochmann Walter, Ingomar Böckenholt & Stefan Diestel (Hrsg.), HR-Exzellenz. Innovative Ansätze in Leadership und Transformation. Wiesbaden: Springer Gabler, 3-16.

Handlungspraxis können darin unterstützen, typische Stolpersteine des Führens auf Abstand zu vermeiden.

Dargestellt werden exemplarisch die Ansätze Transformationale Führung sowie Shared Leadership. Danach geht es ergänzend in einem eigenen Abschnitt um den Ansatz des Psychologischen Empowerments.

1.3.1 Transformationale Führung

Als Urheber der Idee eines **transformationalen Führungsstils** gilt der US-amerikanische Politikwissenschaftler Burns. Der Autor (1978[533]) unterschied in einer Untersuchung zwischen transformierender und transaktionaler Führung: Die sogenannten transaktionalen Politiker in seiner Studie sicherten den Status Quo, während transformationale Politiker auf Veränderungen hinwirkten. Diese Terminologie wurde von dem psychologischen Führungsforscher Bass (1985[534]; 1991) aufgegriffen und für Fragen der Mitarbeiter*innenführung weiter entwickelt.

Worum geht es im **Kern des Ansatzes**? Bass & Avolio (1990[535]) nennen folgende **Bestandteile**: Führung handelt in einer Vorbildfunktion, die Bewunderung, Respekt und Vertrauen erzeugt, die Werte und Ideale vermittelt, eine inspirierende und herausfordernde Vision der Zukunft zeichnen, die bedeutungsvolle Ziele zu setzen versteht, dabei eine hohe Leistungserwartung zeigt, die neue Ideen und Denkweisen anzuregen vermag und diese aufgreifen kann, die ein kritisches Hinterfragen des Status Quo begrüßt, die Kreativität und Innovation durch Mitarbeitende fördert sowie persönliche Unterstützung gemäß den individuellen Bedürfnissen Geführter im Blick hat und deren Weiterentwicklung unterstützt.

Zahlreiche Studien handeln von den Vorzügen dieses Führungsstils, deren Rezeption hier zu weit führen würde. Wie aber steht es um **empirische Befunde**, wenn es um digital vermittelte Kommunikation und Kooperation geht? Denn nicht jeder Führungsstil ist in jeder Situation gleich effektiv. Dass virtuelle, transformational geführte Teams sich diesbezüglich von Präsenzteams positiv unterscheiden, wenn sie transformational geführt werden, belegt bspw. ein Experiment von Purvanova & Bono (2009[536]). Den Professorinnen für Management (ebd.: 352) zufolge verspricht der transformationale Führungsstil eine *besonders effektive Anpassung an jene Anforderungen, die in der digitalen Zusammenarbeit wichtig* werden. Sie fassen (ebd. 343) zu ihrer Studie zusammen:

> „In unserer experimentellen Studie untersuchten wir transformationale Führung im Kontext von traditionellen Teams mit Face-To-Face Kommunikation sowie virtuelle Teams, die nur mittels Computer kommunizierten. Neununddreißig Führungskräfte führten sowohl Präsenzteams als auch virtuelle Teams. Das Level an transformationalem Führungsverhalten war laut Messungen in beiden Teamtypen gleich (…) Am effektivsten waren Führungskräfte, die ihren transformationalen Stil in virtuellen Teams erhöhten. Auch war der Effekt des Stils dort höher als in den Präsenzteams. Ebenso die Zufriedenheit im Projekt im virtuellen Team dann höher. Als Fazit halten wir fest, dass

---

[533] Burns, James MacGregor (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

[534] Bass, Bernhard Morris (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
Bass, Bernhard Morris (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, 18(3), 19-31.

[535] Bass, Bernhard Morris & Avolio, Bruce J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. Journal of European Industrial Training, 14 (5), 21-27.

[536] Purvanova, Radostina K. & Bono, Joyce E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. In The Leadership Quarterly, Vol. 20, 343-357. Zugriff 24 Febr 2021: https://www.researchgate.net/publication/222933999_Transformational_leadership_in_context_Face-to-face_and_virtual_teams

transformationale Führung in virtuellen Teams stärkere Effekte bewirkt und zu einer höheren Performanz sowie Zufriedenheit in diesen Teams beiträgt."

Die Autorinnen (ebd.: 353) berichten, dass Teams, welche ihre Leitung als transformational führend wahrnehmen, generell zufriedener sind. Warum virtuelle Teams ihren Befunden zufolge hiervon besonders profitieren, bliebe allerdings unklar. Die Autorinnen (ebd. 352) stellen dazu drei Thesen auf: 1. Der Führungsstil unterstütze, dass qualitativ hochwertige Beziehungen im Team entwickelt werden können; man kennt einander und fühlt sich wertgeschätzt. Dies helfe, das Fehlen physikalischer Beziehungen zu kompensieren. 2. Der Führungsstil unterstütze die Identifikation mit dem Team und seinem Vorhaben, also eine positive Arbeitsidentität. 3. Während sich virtuelle Teammitglieder sonst oft verloren fühlten, böte die transformationale Führung Orientierung sowie Sinn und Sicherheit in Bezug auf Ziele und Zielerreichung. Hieraus erwüchsen Motivation und ein Gefühl der sozialen Anteilhabe.

Diese Befunde und weiterführende Überlegungen legen nahe, dass transformationale Führung für das Führen auf Abstand im Homeoffice ein wichtiges Instrument darstellen kann sowie Leistung und Zufriedenheit Beschäftigter bei der Arbeit im langzeitlichen Homeoffice zu stärken vermag – eine Win-Win-Situation also. Darum lohnt sich ein Blick, aus welchen Komponenten der Ansatz sich zusammensetzt.

Die Psychologen Bass & Steidlmeier (1999[537]: 2) definieren transformationale Führung als die **Transformation der Einstellungen und Arbeitsweisen von Geführten von "innen heraus"**. Dazu basiert der Führungsansatz den Autoren (ebd.) zufolge auf den folgende **vier Strategien**: 1. idealisierte Einflussnahme, 2. individualisierten Berücksichtigung von Bedürfnissen Beschäftigter, 3. inspirierende Motivation sowie 4. intellektuelle Stimulierung durch die Führungskraft. Es deutet sich hierin schon an, dass sich für die remote Führungskraft neue Herausforderungen stellen könnten; weshalb nun die genannten Aspekte genauer vorgestellt und diskutiert werden:

Als erstes nennen Bass & Steidlmeier (ebd.: 2) die Strategie der **idealisierten Einflussnahme**. Diese verstehen die Autoren (ebd.) als eine Kernkompetenz transformationaler Führung, worin die Führungskraft eine Vorbildfunktion gegenüber Beschäftigten einnimmt. Sie führen dazu aus (ebd.), dass die Führung hierbei auf der Basis des Vertrauens der Beschäftigten handelt. Auch Winkler et al. (2020[538]: 197) thematisieren die diesbezügliche Vertrauensfrage. Ihnen zufolge (ebd.) entsteht ein entsprechendes Vertrauen in die Führungskraft zum einen durch vorbildhaftes und kooperatives Verhalten sowie zum anderen dadurch, dass Teammitglieder erleben, dass ihnen auch führungsseitig Vertrauen entgegengebracht wird. Dies kann durch das Übertragen von vermehrter Verantwortung und die Gewährung von Handlungsspielräumen geschehen. Auf die Homeoffice-Situation übertragen ist es gut vorstellbar, dass hier vertrauensbasiert geführt werden muss. Für die Vorbildfunktion auf Abstand ist bspw. denkbar, dass es in der Rolle der Führungskraft wichtig ist, verlässlich, kommunikativ, pünktlich zu sein, Versprochenes einzuhalten und unterstützend zu wirken. Etablieren sich diese Verhaltensweisen als Prinzipien in einem Team, ist außerdem anzunehmen, dass auch das Vertrauen der Führenden in ihre Teammitglieder gestärkt und eine selbstverantwortliche Arbeitsweise erleichtert wird.

---

[537] Bass, Bernard Morris & Steidlmeier, Paul (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. In The Leadership Quarterly, Vol. 10 (2), 181-217. Zugriff 03 Febr 2021: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984399000168

[538] Winkler, Katrin; Heim, Nelly & Heinz, Tabea (2020). Transformationale Führung im Zeitalter der Digitalisierung. Ein Denkmodell. In Sebastian Wörwag & Alexandra Cloots (Hrsg.), Human Digital Work – Eine Utopie? Erkenntnisse aus Forschung und Praxis zur digitalen Transformation der Arbeit. Wiesbaden: Springer Gabler, 189-206.

Thesen

Für das Führen auf Abstand mittels digitaler Kommunikation und Kooperation ist gegenseitiges Vertrauen eine zentrale Voraussetzung. Der Aufbau und die Pflege von Vertrauen hängen stark von verlässlichen und kooperativen Verhaltensweisen der Führungskräfte ab.

Führungskräfte sollten diese verlässlichen und kooperativen Verhaltensweisen als Prinzipien in der Teamarbeit einführen.

Vertrauen ist keine Einbahnstraße. Insofern muss Führung in Vorleistung gehen, aber Beschäftigte müssen sich auch ihrerseits als verlässlich und kooperativ erweisen, soll das Arbeiten auf Abstand funktionieren. So fordert langzeitliches Homeoffice von allen Seiten eine klare Positionierung hin zu Kooperation, Zutrauen, Autonomie und Eigenverantwortung.

Eine weitere Strategie des transformationalen Führungsstils wäre nach Bass & Steidlmeier die **individualisierte Berücksichtigung** (1999: 2). Winkler et al. (2020: 198) führen dazu vertiefend aus, dass Führende individuelle Bedürfnisse und Kompetenzen ihrer Geführten erkennen und diese durch Feedback und Coaching unterstützen sollten. Somit entwickeln Beschäftigte ihre Potentiale weiter und übernehmen im Gegenzug mehr Verantwortung für sich und für die Arbeitsaufgaben. Im Lichte dieser Anforderung an Remote Leadership ist es also wichtig, dass Führende einen Einblick in die individuelle Situation ihrer Teammitglieder haben, um Bedürfnisse und Kompetenzen zu kennen. Es ist allerdings anzunehmen, dass es für Führende in videobasierter Kommunikation und Kooperation zunächst einmal schwieriger wird, die individuellen Situationen der Teammitglieder zu erkennen, da bspw. die Voraussetzungen für spontane, informelle Gespräche in videobasierter Kommunikation häufig nicht gegeben sind.

Auch Hofmann (2019: Blog o. S.) diskutiert entsprechende Anforderungen und empfiehlt Führenden deshalb, aktiv einen **Rahmen für den regelmäßigen Austausch** über individuelle Arbeitsstände, Belastungen und Herausforderungen, aber auch für die Möglichkeit von gegenseitigem Feedback zu schaffen (vgl. zur Bedeutung des Feedbacks Kapitel 9 Gruppendynamik und Selbsterleben, Kapitel 10 Gruppendynamik und Führung).

These

Führungskräften sollte die Wichtigkeit des vertrauensvollen Austausches zur individuellen Situation ihrer Teammitglieder bewusst sein.

Sie müssen in der digitalen Kommunikation und Kooperation aktiv und regelmäßig für Austausch über die individuelle Situation der Teammitglieder sorgen, d. h. eine entsprechend offene, vertrauensvolle Kultur entwickeln.

Für entsprechenden Austausch bietet es sich an, hierfür Zeit in Videomeetings einzuräumen sowie bspw. auch persönliche Telefonate zu führen, wo der Bedarf Kapazitäten einer Gruppe überschreitet.

Führungskräfte sollten den Austausch zu individuellen Situationen der Teammitglieder durch idealisierte Einflussnahme als Prinzip in der Teamarbeit manifestieren.

Transformationale Führung basiert nach Bass & Steidlmeier (1999: 2) außerdem auf der Strategie der **inspirierenden Motivation**. Dies bedeutet, dass Führungskräfte attraktive Ziele für die Zukunft vermitteln. Damit erzielen sie, wie Winkler et al. (2020:

198) ausführen, positive Effekte auf Leistungsbereitschaft und Engagement Beschäftigter. Es kann angenommen werden, dass Beschäftigte im Homeoffice durch die räumliche Trennung zur Organisation und zwischen Teammitgliedern mit der Zeit dazu tendieren könnten, gemeinsame Ambitionen sowie Ziele der Organisation aus dem Auge zu verlieren (vgl. Gruppenkohäsion in Kapitel 9 und 10 zur Gruppendynamik). Bei langzeitlichem Homeoffice könnten demnach die Motivation und Leistungsbereitschaft abnehmen, wenn dem nicht aktiv entgegengesteuert wird. Aus diesem Grund könnte der Strategie der inspirierenden Motivation bei langzeitlichem Homeoffice eine besondere Bedeutung zukommen.

Thesen

Es ist wichtig, dass Führungskräfte die Visionen und Ziele der Organisation aktiv und transparent in der videobasierten Kommunikation und Kooperation vermitteln, um bei Beschäftigten einem Verlust an Motivation sowie Identifikation entgegen zu wirken.

Daher sollten Führungskräfte in der videobasierten Kommunikation und Kooperation bei der Vermittlung von Aufgaben und Rollen darauf achten, die Relevanz für das Erreichen zukünftiger Ziele und Visionen aufzuzeigen. Auf diese Weise können Führende besser unterstützen, dass Beschäftigte identitätsstärkende Visionen und Ziele der Organisation im Blick behalten (vgl. Kapitel 4 Identität und Arbeit).

Eine abschließende Strategie des transformationalen Führungsstils bezieht sich Bass & Steidlmeier (1999: 2) zufolge auf den Aspekt einer **intellektuellen Stimulierung**. Winkler et al. (2020: 198) erläutern hierzu, dass Führungskräfte in ihren Beschäftigten das Vermögen einer innovativen Problemlösefähigkeit und kreativen Strategie fördern sollten. So können auch für die Situation langzeitlichen Homeoffices bislang etablierte Arbeitsweisen gemeinsam hinterfragt und gemeinsam neue, passendere Ideen und Lösungen gefunden werden. Hierzu wären den Autoren zufolge (ebd.) Fehlertoleranz sowie Offenheit für neue Ideen notwendig. Sie führen aus, dass ein Umfeld geschaffen werden muss, in dem Beschäftigte sich trauen, den gegenwärtigen Zustand in Frage zu stellen und eigene Ideen einzubringen (ebd.). Es kann also angenommen werden, dass ein vertrauensvolles Verhältnis sowie ein Umgang "auf Augenhöhe" zwischen Führungskräften und Geführten das Einbringen eigener Ideen Beschäftigter und somit ihre intellektuelle Stimulierung fördert. Auch Hofmann (2017d: Blog o. S.) diskutiert die Bereitschaft zur Innovation sowie das Vermögen Beschäftigter, neue kreative Strategien zu entwickeln. Ihr zufolge (ebd.) ist dies insbesondere in "agilen Organisationsformen" erforderlich. Langzeitliches Homeoffice kann nach Verständnis der Verfasserin als eine agile Organisationsform der Arbeit aufgefasst werden, da flexibilisierende, ortsungebundene und erhöht eigenverantwortliche Formen der Arbeitsorganisation hierbei in den Vordergrund treten. Um mit veränderten Anforderungen durch die videobasierte Kommunikation und Kooperation umgehen zu können, sind Führungskräfte nicht nur auf Offenheit angewiesen, sondern auch auf Spontanität. Notwendig wird die Abkehr von langwierigen hierarchischen Abstimmungswegen (ebd.). Dies sollte auch durch das Management bestätigt sein, um Kulturelement werden zu können.

Thesen

Die Umstellung auf das Arbeiten im Homeoffice und agile Organisationsformen fördern die Innovationsmöglichkeiten von Führenden sowie Mitarbeiter*innen und können somit die intellektuelle Stimulierung aller Beteiligten begünstigen.

Führungskräfte könnten die intellektuelle Stimulierung Beschäftigter fördern, indem sie diese generell in Ideen- und Lösungsfindungsprozesse einbinden. Dies könnte mittelfristig auch über das Homeoffice hinaus die Generierung von neuen Ideen und somit die Innovation in der Organisation fördern.

Die Einbindung von Beschäftigten in innovative Prozesse erfordert nicht nur für Führende die Abgabe von Einfluss, sondern führt auch zu neuen Anforderungen an die Kompetenzen von Beschäftigten.

Qualifikationsprofile Beschäftigter werden diesbezüglich bestenfalls durch langzeitliches Homeoffice umfangreicher – man könnte es als ein On-The-Job Training zu agilem Arbeiten auffassen.

Die Diskussion typischer Eckpunkte des transformationalen Führungsstils im Rahmen von Remote Leadership zeigt, dass in der videobasierten Kommunikation und Kooperation Vertrauen, Zufriedenheit, Motivation und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten gefördert, aber auch gefordert sein dürften. Da diese Aspekte nach Auffassung der zitierten Autor*innen für eine gelungene digitale Zusammenarbeit zum einen wichtig, zum anderen aber im Rahmen der digitalen Arbeit stärker bedroht sind, erweist sich der transformationale Führungsstil als ein sinnvoller Ansatz zur Realisierung von Remote Leadership.

Transformationale Führung ist ein Schritt in die richtige Richtung, aber ggf. noch nicht alles, was für Remote Leadership gebraucht wird. Hasenbein (2020: 102) merkt in ihrer Publikation zu wirtschaftspsychologischen Perspektiven auf den Menschen im digitalen Wandel kritisch an, dass das schon seit 1985 entwickelte "Konzept des transformationalen Führungsstils auf hierarchischen Strukturen“ basierte, da darin noch die Führungskraft als Vorbild fungiere und „vorne steht“. Weil in der digitalen Zusammenarbeit und auch durch Projektarbeit Hierarchien jedoch überall flacher werden und Beschäftigte zudem räumlich verteilter arbeiten, sei es notwendig, sich auch noch an anderen Führungsansätzen zu orientieren (ebd.). Diesem Vorschlag wird gefolgt.

Als Ergänzung wird hier der Ansatz des "Shared Leadership" vorgeschlagen, welcher daher im Folgenden vorgestellt und diskutiert wird.

1.3.2 Shared Leadership

Bei **Shared Leadership**, auf Deutsch geteilte Führung, handelt es sich um einen pluralistischen Führungsansatz, bei dem anfallende Führungsaufgaben auf mehrere Teammitglieder verteilt sind. Ähnliche Ansätze in dieser Richtung wären bspw. die distributive Führung, kollaborative Führung und komplementäre Führung. Stets geht es hierbei darum, dass in wechselnder **Federführung je Thema** die Entscheidung und Verantwortung für das Team übernommen werden. Im Unterschied zu basisdemokratischen Führungsformen leben die vorgenannten Ansätze davon, dass Dinge getan und Entscheidungen getroffen werden, und dass Prozesse, die dies vorantrei-

ben, durch Projektmanagementmethoden so hinterlegt werden, dass Klärungen und Entscheidungen zum Abschluss geführt werden können[539].

Shared Leadership definiert dem Wissenschaftler für Innovations- und Projektmanagement Werther (2013[540]: 13) zufolge entsprechend einen Führungsansatz, im Zuge dessen sich **Führungsaufgaben** nicht auf eine Person konzentrieren, sondern **auf mehrere Mitglieder** eines Arbeitsteams mit kollektiven Zielen **aufgeteilt** werden. Das Konzept basiert auf dem Gedanken, dass eine Führungsperson allein nicht Experte oder Expertin für viele Aufgabenbereiche gleichzeitig sein kann (ebd.: 11). Nach Hasenbein (2020: 106) werden bei der geteilten Führung die Expertisen mehrerer Personen in sozial und interaktiv ausgehandelten Führungsprozessen gebündelt.

Da Shared Leadership als **beteiligungsbetonender Führungsansatz** mit einer flachen Hierarchie einhergeht und eine hohe Flexibilität sowie Anpassungsfähigkeit ermöglicht, eignet er sich, wie Hofmann (2017a: Blog o. S.) vorschlägt, gut in der digital vermittelten Zusammenarbeit. Die Autorin (ebd.) empfiehlt Führungskräften, für die Koordination von Arbeit im Homeoffice mittels digitaler Medien nach Konzepten des Shared Leadership zu verfahren. Nach Hofmann (2020f[541]: 29) besteht die Aufgabe der Führungskraft darin, innerhalb des Teams das Handeln in verteilten Rollen anzulegen sowie dann die Rollentragenden bedarfsbezogen zu unterstützen. Absprachen sowie das Erstellen von Überblickkonzepten im Vorfeld helfen ihr zufolge (ebd.) bei einer diesbezüglichen Koordination der Rollen- und Aufgabenverteilung.

Thesen

Shared Leadership eignet sich gut für das Führen auf Abstand, da es die Mitverantwortung für das Gesamt stärkt und alle Beteiligten durch Rollen fürs Team sichtbarer macht. Die geteilte Federführung erfordert ein hohes Maß an Kommunikation und Kooperation aller Beteiligten, was das Team reifen lässt.

Die videobasierte Kommunikation und Kooperation bezüglich geteilter Verantwortlichkeiten kann nur funktionieren, wenn die Führungskraft eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung unterstützt (keine Rückdelegation). Hierbei können Absprachen sowie gemeinsame Überblickskonzepte helfen.

Die Bewältigung der gemeinsam entwickelten Rollen- und Aufgabenverteilung erfordert nach Hofmann (2017c: Blog o. S.) eine erhöhte **Selbstorganisation und Verantwortlichkeit** aller Beschäftigten. Hofmann (2018b: Blog o. S.) zufolge bedeutet Selbstorganisation in diesem Zusammenhang keine Beliebigkeit, sondern eine *aktive und regelmäßige Auseinandersetzung* aller Beteiligten mit Grundsätzen wie Arbeitsteilung, dem kommunikativen Miteinander, Entscheidungsregeln sowie der Rollen- und Verantwortungsverteilung. Weiter führt die Autorin in einem späteren Beitrag (2019: Blog o. S.) aus, dass entsprechende Prozesse dazu beitragen können, Abläufe sowie die Lern- und Veränderungsfähigkeit aller Beteiligten zu verbessern.

---

[539] Anmerkung von Meyerhuber: Aus eigener Forschungsanschauung ist mir das in basisdemokratisch geführten Konstrukten typische, wöchentliche Plenum bekannt, in dem viel diskutiert, aber nicht zu Lösungen gefunden wird, weil immer jemand gegen etwas ist (Minderheitenmacht). In modernen partizipativen Ansätzen gelten konstruktiv-leitende Regeln als Hilfsfunktion für das Gelingen, bspw. diese: Wer eine Gegenrede hält, muss auch einen Alternativvorschlag einbringen. Ohne alternative Idee kein Veto, nur Nein zu sagen reicht nicht.

[540] Werther, Simon (2013). Geteilte Führung. Ein Paradigmenwechsel in der Führungsforschung. Wiesbaden: Springer Gabler.

[541] Hofmann, Josephine (2020f). Führung über Distanz. Präsentation vom 16. Sept 2020. Zugriff: 01 Febr 2021: https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veranstaltungen/Webinar/2020_09_16_Online-Seminar_3_Vortrag_Hofmann.pdf

Denkanstoß

Es ist schon interessant: In der ersten Digitalisierungswelle (Industrie 3.0) wurden Sekretariate eingespart, die Administration wird seither oftmals am eigenen PC mit erledigt – von hochbezahlten Fachkräften in ihrer entsprechend verdichteten Arbeitszeit. Im Zuge der zweiten Digitalisierungswelle (Industrie 4.0). wird nun auch die Führung in Teilen selbst mit übernommen. Wie oben für die Matrixorganisation diskutiert, kann es aber sehr sinnvoll sein, nicht alles selbst zu verhandeln, also eine funktionale Rollenteilungen vorzunehmen – bspw. eine Priorisierung durch Leitung, in welches Projekt die Arbeitszeit zum Zeitpunkt X zu investieren ist, entlastet Projektmitarbeiter*in Y und schützt vor überfordernden Zugriffen. Erinnert sei auch an die problematischen Folgen einer Laissez-fair Führung (Kapitel 11 Macht). Es fragt sich zudem: Werden Beschäftigte bei Aufgaben- und Verantwortungszuwachs sowie bei gleichzeitiger Entstrukturierung (Strukturen haben Entlastungsfunktionen) auch besser bezahlt? Was wird aus jenen Beschäftigten, die in ihrer Innenstrukturierung der neuen Komplexität und ihren Abstimmungsnotwendigkeit nicht gewachsen sind (vgl. Kapitel 4 Identität und Arbeit)? Wie sieht es aus, wenn es „menschelt“, also wenn Konkurrenz, Konflikte, Interessenvielfalt oder gar Mobbing sich Bahn brechen? Da bspw. die Hälfte des Mobbings[542] schon heute von direkten Vorgesetzten ausgeht, fragt sich, wie Organisationen mit der Problemseite der Wandlungsvorhaben umgehen werden? Und was wird wohl Industrie 5.0 bringen?

Einen zentralen Grundpfeiler für das Funktionieren von Ansätzen wie Transformationale Führung sowie Shared Leadership stellt Hofmann (2017a: Blog o. S.) zufolge die **geteilte Selbst- und Teamverantwortlichkeit** dar. Die den Ansätzen implizite Anforderung an eine erhöhte Selbstverantwortlichkeit geht, wie Hofmann (ebd.) ausführt, mit einem **gesteigerten Autonomie- und Leistungswillen** aller Beteiligten einher. Somit ist die neu dazugewonnene Selbstverantwortlichkeit gleichzeitig verbunden mit einhergehenden neuen Rechten und Pflichten (ebd.). Die digital vermittelte Zusammenarbeit kann daher nicht ohne eine gemeinsam getragene Teamverantwortlichkeit funktionieren, da die Tätigkeiten aller Beschäftigten einander ergänzen. Um auch virtuell „an einem Strang zu ziehen“ braucht es nach Hofmann (2020c: Blog o. S.) ein hohes Maß an Verlässlichkeit, Verbindlichkeit, Erreichbarkeit und Kommunikation. Abzuwarten bleibt, inwieweit nicht zwischenmenschliche Konfliktpotenziale dem entgegenstehen und auch, ob dies auch in ein neues Entlohnungssystem münden wird.

Thesen

Selbst- und Teamverantwortlichkeit gehen mit einem erhöhten Autonomie- sowie Leistungswillen und somit mit veränderten Anforderungen an Beschäftigte ebenso wie Führung einher.

[542] Vgl. hierzu: Meschkutat, Birgit; Stackelbeck, Martina & Langenhoff, Georg (2002). Der Mobbing-Report. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Dortmund, Berlin: Sozialforschungsstelle Dortmund. Zugriff 8 Okt 2020:
https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Schriftenreihe/Forschungsberichte/2002/Fb951.pdf?__blob=publicationFile&v=4
Meschkutat, Birgit & Stackelbeck, Martina (2010). Konfliktlösung am Arbeitsplatz. Eine Handlungshilfe für Führungskräfte bei Konflikten und Mobbing. Düsseldorf: Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. Zugriff 8 Okt 2020:
http://weinschenk.de/bem/downloads/konfliktloesungamarbeitsplatz.pdf

- Fortsetzung -

Beschäftigte müssen sich auf diese Anforderungen einstellen können und wollen. Es wäre davon auszugehen, dass nicht alle Beschäftigten für das Arbeiten mit hoher Autonomie und Leistungsbereitschaft "gestrickt sind" oder dies wünschen.

Es ist davon auszugehen, dass das Arbeiten nach Prinzipien des Shared Leadership in Organisationen oder im Homeoffice bei einigen Individuen zu Irritationen oder auch dauerhaft zu Überlastung führen kann (Berufssozialisation, Persönlichkeit, Überlastung, Work-Life-Blending, Digitaler Stress).

Auf struktureller Ebene kann diese Entwicklung zu veränderten Anforderungen an Beschäftigtenprofile führen; eine Aufgabe der Personalauswahl und -entwicklung.

Selbstorganisation und -verantwortung können der bis hierher geführten Diskussion zufolge im Rahmen von Shared Leadership und Transformationaler Führung nur erfolgreich praktiziert werden, wenn Führungskräfte **Vertrauen in ihre Teammitglieder** setzen, also ihnen etwas zutrauen und sie sozusagen auch loslassen können. Nur so können die Mitarbeitenden mehr Verantwortung und partizipative Entscheidungsmöglichkeiten erhalten und selbstverantwortungsvoll agieren. Auch für das Vertrauen untereinander bildet dies die Grundlage, so dass Teammitglieder einander auch Neues zutrauen und gut kooperieren können.

Betrachtet man die Ergebnisse des aktuellen Hays-Reports zur **Einstellung von Führungskräften** zum Homeoffice, so wird laut den Studienautor*innen Eilers et al. (2021: 29) deutlich, dass Führungskräfte diesbezüglich "zu den größten Stolpersteinen" gezählt werden müssen, denn es geben über 50% der Befragten an, dass neben mangelnder Kommunikation vor allem auch eine mangelnde Bereitschaft von Führungskräften, ihre Mitarbeitenden loszulassen, eine der größten Barrieren gegen langzeitliches Homeoffice darstelle. Ein Abgeben von Entscheidungen ins Team wäre demnach vielen Führungskräften nicht vorstellbar. Sie scheinen ihren Beschäftigten eine verantwortungsvolle Mitgestaltung nicht hinreichend zuzutrauen.

Thesen

Die Vorteile einer höheren Selbstverantwortlichkeit und -organisation von Teammitgiedern im Zuge der Reduzierung der Kontrolle und hin zur mehr Eigenverantwortung Beschäftigter muss von Führungskräften gewollt und zugelassen werden..

Dem können einsozialisierte Gewohnheiten sowie der persönliche Handlungsstil entgegenstehen. Mangelndes Zutrauen, aber auch Ängste oder Neid können Gründe sein, den eigenen Einfluss nicht abzugeben. Zudem bedarf es entsprechender Fähigkeiten, Führung muss neu/anders erlernt werden (Personalentwicklung).

Führungsseitiges Vertrauen in Beschäftigte ist ein wichtiger Promotor für das Vertrauen von Teammitgliedern untereinander, um in selbststeuernder Weise miteinander zu kooperieren.

Das Management sollte die Entwicklung agiler Arbeitsformen positiv bestärken[543], sie in Unternehmensphilosophie und Leitziele aufnehmen sowie ihre Umsetzung mit Schulungen und Coaching seitens der Personalentwicklung unterstützen.

[543] Die Studien am IAO um Hofmann illustrieren, dass entsprechende Organisationsformen nicht nur in der IT- Entwicklung möglich sind, im Finanzsektor, öffentlicher Verwaltung, KMU usw. werden Erfahrungen mit geteilter Führung und konsequentem Hierarchieabbau gemacht.

Eilers et al. (ebd.: 8) benennen im Hays-Report 2021 mit Verweis auf Befunde in entsprechenden Forschungen des Fraunhofer-IAO vor allem projektbasierte Arbeitsformen als jene Bereiche, in denen sich New Work Ansätze inklusive Shared Leadership manifestieren. Diese Arbeitsformen gewinnen in Zeiten der digitalen Zusammenarbeit erheblich an Bedeutung. Sie entsprechen dem autonomen und selbststeuernden Arbeitshandeln Beschäftigter im Homeoffice und unterstützen die Organisation letztlich darin, den wachsenden Anforderungen an Flexibilität und Innovation gerecht zu werden (ebd.). Auch Joseph Raelin, Experte für arbeitsorientiertes Lernen und Leadership (2011[544]: 145), merkt an, dass **Projektarbeit bei gemeinsamer Steuerung** der Arbeitsprozesse mit einem erheblich reduzierten Bedarf an „Führung von oben" einhergehe. Insofern lässt sich die projektförmige Arbeitsweise vermutlich gut mit dem Konzept von Shared Leadership vereinbaren.

Bezüglich dieser Arbeitsform geteilter Verantwortlichkeiten statt paternalistischer Rollenträger*innen ist eine Anpassung der Führungskräfte an diesbezügliche Realitäten überfällig. Wie Eilers et al. (2021: 8f) im Hays-Report 2021 aufzeigen, sind projektbasierte Organisationsformen bereits in mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen Realität. Allerdings legen die Ergebnisse zu diesen Organisationsformen gleichzeitig nahe, dass sich Management und Führungskräfte auch hierauf bezogen noch recht schwertun (ebd.: 15).

Folgerungen

- Prinzipien der Projektarbeit halten in die Arbeitswelt zunehmend Einzug. Im Kontext der digitalen Transformation sowie des langzeitlichen Homeoffices werden sie noch wichtiger.
- Eine aktive Umsetzung von Ansätzen wie Shared Leadership kann Projektarbeit erleichtern. Die Umsetzung entsprechender Prinzipien wäre für das pandemiebedingt langzeitliche Homeoffice sinnvoll, da dort besonders eigenverantwortlich und selbstmotivierend gearbeitet werden muss. Dieses durch Abgabe von Verantwortung/Entscheidungen auch anzuerkennen, ist ein wichtiges Signal für die Beteiligten.
- Aktuelle Studienergebnisse legen nahe, dass es dringlich wird, Management und Führungskräfte von der Notwendigkeit eines projektbezogenen Führungshandelns mit partizipativen Führungs- und Interaktionsformen zu überzeugen.
- Es sind flankierend Personalentwicklungsmaßnahmen und Coaching (Shadowing) anzuraten, um Führungskräfte in ihrer neuen Rollengestaltung zu unterstützen, v. a. insofern Mindset und Handlungsvermögen noch in hierarchischen Mustern verhaftet sind.

Veränderungen des Führungsstils gehen einher mit **Veränderung der Arbeitskultur**. Somit ändern sich nicht nur Anforderungen an Führende, sondern dies wirkt sich auch auf die Arbeitsbedingungen, das Umgehen miteinander, die Kommunikation sowie Ansprüche der Teammitglieder aus.

Eine der Situation **langzeitlichen Homeoffices angemessene Veränderung im Führungsstils**, um auch auf Abstand und auf digitalem Wege ein produktives und zufriedenes Team zu ermöglichen, geht, wie zuvor aufgezeigt, mit der Notwendigkeit

[544] Raelin, Joseph A. (2011). The end of managerial control? In Group & Organization Management 36 (2), 135-160. Zugriff 15 Febr 2021: https://www.researchgate.net/publication/228215067_The_End_of_Managerial_Control

von Vertrauen in Beschäftigte sowie einer höheren Autonomie und Verantwortlichkeit derselben einher. Insofern sind mit entsprechenden Entwicklungen unmittelbar auch Veränderungen der Arbeitskultur, also im Miteinander des Arbeitsalltags verbunden.

These

Strukturelle Voraussetzungen in Form von pandemiebedingtem langzeitlichem Homeoffice wirken sich auf die Arbeitsformen, Arbeitsmittel, Interaktionsformen sowie sich wandelnde Erwartungen an Führung und Beschäftigte aus. Diese müssen so angepasst werden, dass die Arbeit autonom und selbstverantwortlich gelingt. Dazu müssen Beschäftigte und Führungskraft auf Augenhöhe gemeinsam ihre Arbeitsprozesse fortentwickeln; es gibt keinen Erfahrungsvorsprung im New Normal[545].

Ein Begriff, der in der Literatur zum agilen Führungshandeln und mehr Eigenverantwortung von Beschäftigten immer wieder genannt wird, ist das sogenannte Psychologische Empowerment. Es präzisiert eine Teilanforderung an das Führen auf Abstand im Kontext der Digitalisierung und gilt als eine Voraussetzung für agiles Arbeiten. Was es damit auf sich hat, darum geht es im folgenden Abschnitt.

1.4 Psychologisches Empowerment & Remote Leadership

Für die eingangs beschriebenen Grundideen der New Work, deren Gedankengut dieses Kapitel durchzieht, hat der deutsche Psychologe Markus Väth (2016[546]) die „drei D´s“ geprägt, um die es dabei gehen soll: Demokratisierung, Digitalisierung und Dezentralisierung. Die Digitalisierung treibt voran, das langzeitliche Homeoffice dezentralisiert über den Arbeitsort hinaus im Sinne von Laloux (2015[547]) und führt so zu der Frage, wie die Arbeit weiter demokratisiert werden kann: Wo Macht ist, soll Beteiligung werden, könnte man sagen. Oder auch: Statt Erwerbssicherung geht es nun um **Sinnstiftung in der Arbeit**. Das natürlich nicht primär aus humanistischen Gründen, sondern mit dem Ziel, als Organisation innovativ und flexibel genug zu werden, um auch weiter zu bestehen. Organisationale Dezentralisierung und Selbstführung sind dabei eng verknüpfte Themen. Der „Gallup Engagement Index 2020“ illustriert, dass die im Hays-Report (s. o.) offenkundig gewordene Unbeweglichkeit von Management und Führungskräften vielen Beschäftigten übel aufstößt. Tödtmann zitiert den Studienleiter der Gallup-Studie, Marco Nink so:

> „37 Prozent der Mitarbeiter seien tatsächlich auf der Suche nach einem neuen Job – auch wenn nicht bei jedem am Ende die Suche in einem Weggang endet. Auf dem Sprung sind sie innerlich dennoch und haben Distanz gewonnen. ‚Die Corona-Krise polarisiert die Arbeitnehmerschaft in Deutschland‘. Rund 5,7 Millionen Angestellte haben innerlich gekündigt laut Gallup, die Wechselbereitschaft sei so hoch wie nie zuvor. Verantwortlich dafür seien Defizite der Führungskräfte“ (Nink, rezipiert nach Tödtmann im Wirtschaftswoche Management Blog 18.3.2021[548])

---

[545] Die IAO Arbeitsgruppe um Hofmann prägt den Begriff des „New Normal“ für eine neue Arbeitsrealität, die sich schon zu manifestieren beginnt, vgl. Hofmann, Josephine; Piele, Alexander & Piele, Christian (2021). Arbeiten in der Corona-Pandemie. Leistung und Produktivität im New Normal. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Zugriff: https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/iao-news/arbeiten-in-der-corona-pandemie-folgeergebnisse-leistungen-produktivitaet.pdf

[546] Väth, Markus (2016). Arbeit – Die schönste Nebensache der Welt: Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert. Offenbach: Gabal, 128-132.

[547] Laloux, Frédéric (2015). Reinventing Organizations: ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.

[548] Tödtmann, Claudia (2021). Gallup-Studie 2020: Die Top-Manager haben bei der Pandemie einen guten Job gemacht, die Führungskräfte eher nicht. In Wirtschaftswoche Management-Blog 18. März 2021. Zugriff: https://blog.wiwo.de/management/2021/03/18/gallup-studie-2020-die-top-manager-

Dies illustriert, dass Führung ihre Mitarbeiter*innen vergraulen kann, wenn sie sich nicht bewegt – eine teure Idee zu Zeiten des Fachkräftemangels. Und es legt nahe, dass Remote Leadership ohne eine vertrauensvolle und **durch Handeln anerkennende Kultur** im Miteinander nicht funktionieren dürfte. Darum wird das, was als Psychologisches Empowerment – die Ermächtigung zu Tun – umschrieben wird, als ein wichtiger Aspekt des Remote Leadership verstanden.

Wie im Kapitel bis hierher verdeutlicht, müssen Beschäftigte im Homeoffice ihre Selbstorganisation und Selbststeuerung in einer – so und in Breite bisher nicht dagewesenen – Form realisieren. Führung muss es gelingen, Beschäftigte dahingehend zu bestärken, zu ermächtigen, sich im Interesse der Organisation eigenverantwortlich verhalten zu können, auch wenn die bisherige Berufssozialisation dem ggf. entgegensteht. **Wie also motivieren Führungskräfte** Beschäftigte zu eigenverantwortlichem und intrinsisch motiviertem Handeln auf Abstand?

Fachliche Einordnung: Der Ansatz des Psychologischen Empowerment entwickelte sich aus den motivationspsychologischen Erkenntnissen des „Job Characteristic Models“ nach Hackman & Oldham (1976[549]) sowie dem „Konzept der Selbstwirksamkeit“ nach Bandura (1977; 1982[550]) – diese zwei Grundlagen repräsentieren eine sozio-strukturelle sowie eine psychologische Perspektive. Die *sozio-strukturelle Perspektive* erreicht Ermächtigung durch Fokus auf den Job, die Zusammensetzung im Team und organisationale Prozesse, um Einfluss zu dezentralisieren und Verantwortung für Entscheidungsprozesse an Mitarbeitende zu delegieren (vgl. Maynard et al. 2012[551]). Im Kontrast dazu fokussiert die *psychologische Perspektive* auf die Wahrnehmung Beschäftigter, was ihren Einflussbereich angeht (Conger & Kanungo 1988[552]). Auf dieser Basis, die Thomas & Velthouse (1990[553]) manifestieren, entwickelt Spreitzer (1995) multidimensionale kognitive Faktoren der Bedeutung, Wahl, Kompetenz und Auswirkung als ein Set der **intrinsischen motivationalen Ermöglicher**. Zusammen stehen diese vier Dimensionen für einen proaktiven, arbeitsbezogenen Handlungsstil. Seibert et al. (2011[554]) können in einer Meta-Analyse für das in-

---

haben-bei-der-pandemie-einen-guten-job-gemacht-die-fuehrungskraefte-eher-nicht-kurzarbeit-verzeihen-die-mitarbeiter-nicht/

[549] Hackman, J. Richard & Oldham, Greg R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. In Organizational Behavior and Human Performance 16.2, 250-279. Zugriff 24 März 2021: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Hackman_et_al_1976_Motivation_thru_the_design_of_work.pdf

[550] Bandura, Albert (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. In Psychological Review 84.2; 191-215. Zugriff 24 März 2021: http://archive2.cra.org/Activities/craw_archive/dmp/awards/2007/Tolbert/self-efficacy.pdf
Bandura, Albert (1982). Self-efficacy Mechanism in Human Agency. In American Psychologist 37.2; 122-147. Zugriff 24 März 2021: https://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1982AP.pdf

[551] Maynard, M.Travis, Gilson, Lucy L. & Mathieu John E. (2012). Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. In Journal of Management, 38:4; 1231-1281. Zugriff 24 März 2021: https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.971.9200&rep=rep1&type=pdf

[552] Conger, Jay A. & Kanungo, Rabindra N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. In Academy of Management Review, 13:3; 471-482. Zugriff 24. März 2021: https://www.jstor.org/stable/pdf/258093.pdf?refreqid=excelsior%3A9c2fafe886f26be5d38f49d44e984c2a

[553] Thomas, Kenneth W. & Velthouse, Betty A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An ‘Interpretive’ Model of Intrinsic Task Motivation.” In Academy of Management Review, 15:4; 666-681. Zugriff 24 März 2021: https://core.ac.uk/download/pdf/36738094.pdf

[554] Seibert, Scott E.; Wang, Gang & Courtright, Stephen H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. In Journal of Applied Psychology 96.5; 981-1003. Zugriff 24 März 2021: https://www.academia.edu/27765767/Antecedents_and_Consequences_of_Psychological_and_Team_Empowerment_in_Organizations_A_Meta_Analytic_Review?auto=download

tegrierende Modell zeigen, welche Konsequenzen aus psychologischem und teambezogenen Empowerment erwachsen und belegen in Tests die Validität des Konstrukts.

Die Expertin für Mitarbeiterbefähigung und Führungsentwicklung Gretchen M. Spreitzer forscht darüber, wie entsprechende organisationale Praktiken dazu beitragen, dass sowohl die Organisation als auch darin arbeitende Menschen gedeihen. Psychologisches Empowerment wird von ihr (1995[555]: 1443) als multidimensionales, motivationales Konstrukt hinsichtlich der **Arbeitserfahrung** von Beschäftigten und der **Wahrnehmung** ihrer Arbeitsrolle definiert. Das Wirken des Psychologischen Empowerment auf die Arbeitserfahrung dürfte auch im Homeoffice stark von der Führungs- und Arbeitsgestaltung auf Abstand abhängen. Aus diesem Grund werden im Folgenden Konsequenzen beleuchtet, die sich für Führungskräfte beim Führen auf Abstand in Bezug auf Psychologisches Empowerment ergeben.

Der Wirtschaftspsychologe Schermuly (2019[556]:177) fasst zusammen, dass das Erleben von Psychologischem Empowerment Beschäftigter von vier Wahrnehmungen ihrer Arbeitsrolle bestimmt wird. Diese Wahrnehmungen setzen sich zusammen aus dem **Erleben von Einfluss**, **Selbstbestimmung**, **Kompetenz** und **Bedeutsamkeit** in der Berufsrolle, wie Spreitzer (1995: 1443) sowie Schermuly (2019: 177) einhellig darlegen. Diese vier Wahrnehmungsquellen werden nun genauer diskutiert:

Laut Spreitzer (1995: 1443f) ist der erste Aspekt des Psychologischen Empowerments das **Einflusserleben**. Es ist davon geprägt, wie viel Macht, Einfluss, etwas bestimmen oder gestalten zu können, usw. Beschäftigte während ihrer Arbeit erleben (ebd.) (vgl. auch Kapitel 11 Macht). Der Autorin zufolge (ebd.) wird diese Wahrnehmung durch partizipative Entscheidungsmöglichkeiten positiv beeinflusst. Diese Auffassung bestätigt auch Schermuly (2019: 178).

Eine solche **Erweiterung von Entscheidungsspielräumen** kann nach Verständnis der Verfasserinnen besonders durch die Verflachung von Hierarchien und den damit einhergehenden neuen Mitwirkungsformen begünstigt werden. Im Sinne des Shared Leadership Ansatzes an Entscheidungen mitzuwirken stärkt aus psychologischer Sicht das Selbstwirksamkeitserleben, das Erleben von Akzeptanz und Anerkennung durch andere, erweitert eigene Gestaltungsspielräume und bietet neue Einsichten durch die erweiterte Mitgestaltung.

---

[555] Spreitzer, Gretchen M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. In Academy of Management Journal, Vol. 38 (5), 1442-1465. Zugriff 15 Febr 2021: http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/Pdfs/PsychEmpowerment.pdf

[556] Schermuly, Carsten C. (2019). New Work und Coaching – Psychologisches Empowerment als Chance für Coaches. In Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Vol. 26, 173-192.

Thesen

Das Führungsprinzip von Shared Leadership kann das Einflusserleben von Beschäftigten begünstigen.

Zunehmende Mitentscheidungsmöglichkeiten durch flachere Hierarchien und die damit einhergehende vermehrte Verantwortung wirken möglicherweise nicht auf alle Beschäftigten ermächtigend. So könnten eine Auflösung der singulären Führung und die videobasierte Kommunikation und Kooperation für Beschäftigte zunächst eine gewisse Orientierungslosigkeit mit sich bringen. Der Grad an Mitbestimmungsmöglichkeiten bzw. -pflichten sollte daher von Führungskräften langsam entwickelt und auch begleitet sowie in individueller Absprache mit Beschäftigten umgesetzt werden.

In der Breite autonome und selbstverantwortliche Beschäftigte zu sozialisieren ist eine Personalentwicklungsaufgabe, die im bisher nicht gekannten Ausmaß auf Führungskräfte selbst herunter gebrochen zu sein scheint. Führungskräfte benötigen Schulungen, Coaching sowie kollegiale Austauschrunden, um sich die neuen Ideen anzueignen, ihre Erfahrungen zu reflektieren und zu lernen, eine entsprechend "empowernde" Rolle einzunehmen.

Der zweite Aspekt betrifft das **Selbstbestimmungserleben**. Es ist nach Spreitzer (1995: 1443f) und Schermuly (2019: 17) verbunden mit der Wahrnehmung eines hohen Maßes an **Autonomie**. Dieses spüren Beschäftigte stärker, je freier sie entscheiden können, wie und wann sie welche Arbeit erledigen oder wenn sie für ihr Team etwas vorbereiten oder präsentieren. Das Autonomieerleben wird begünstigt durch Anforderungen an die Selbstverantwortlichkeit, welche mit den Konzepten der transformationalen Führung und mehr noch dem Shared Leadership einhergehen.

Es kann angenommen werden, dass das ortsflexible und agile Arbeiten, im Zuge dessen Führungskräfte Kontrollmöglichkeiten verlieren und Beschäftigte zunehmend an Entscheidungsmöglichkeiten gewinnen, das Autonomiegefühl des Indivuduums bestärken. Der Hays-Report (Eilers et al. 2021: 14; 17) zeigt in diesem Punkt allerdings auf, dass es in der Praxis innerhalb von Unternehmen auch durch Neid zu Spannungen zwischen Beschäftigungsgruppen kommen kann, wenn nicht alle gleichermaßen die Möglichkeit bekommen können, bspw. zeitlich und örtlich flexibel zu arbeiten. Hierfür müssen Führungskräfte sensibel sein und konfliktlösend agieren können. Aus psychologischer Sicht ist es gerade in krisenhaften Zeiten vorteilhaft, Menschen Möglichkeiten einzuräumen, **sich selbst in Kontrolle zu erleben** – in Bezug auf sich selbst, ihre Zeit, ihre Aufgabenumsetzung und an sie delegierte Inhalte.

Thesen

Führungsprinzipien von transformationaler Führung und Shared Leadership können das Selbstbestimmungserleben von Beschäftigten begünstigen.

Entwickeln Führungskräfte das selbstverantwortliche Arbeiten ihrer Mitarbeitenden im Homeoffice, können eine erhöhte Autonomie und offenere Handlungsspielräume Beschäftigter positiv auf deren Selbstbestimmungserleben wirken. Dabei wäre darauf zu achten, dass erhöhte Autonomie bspw. nicht in eine Laissez-faire Führung (vgl. Kapitel 11 Macht) abgleitet. Die Rolle von Führung ändert sich zwar, aber sie ist dennoch nicht obsolet.

Der Grad an Autonomie und Flexibilität sollte gemeinsam in Absprache mit Beschäftigten bestimmt werden. Dies könnte auch Spannungen in Form von Neid zwischen Beschäftigten vorbeugen.

Das **Kompetenzerleben** von Beschäftigten ist als dritter Aspekt des Psychologischen Empowerments zu nennen. Dieses geht Spreitzer (1995: 1443) und Schermuly (2019: 177) zufolge mit einer Überzeugung von den eigenen beruflichen Fähigkeiten einher und entspricht dem beruflichen Selbstwirksamkeitserleben. Dieses ist zu ermöglichen. Gemäß dem kanadischen Psychologen Bandura (1994: 72f) bezeichnet *Selbstwirksamkeit die subjektive Überzeugung davon aus, Kompetenzen zu besitzen*. Diese Überzeugungen erlauben Beschäftigten, berufliche Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können.

Anforderungen an neue, digitale Qualifikationen können laut Schermuly (2019: 177) das Kompetenzerleben von Beschäftigten bestärken – man lernt hinzu, kann etwas Neues, das beflügelt. Das berufliche Kompetenzerleben kann aber nur gewährleistet werden, wenn die Beschäftigten auf Dauer weder über- noch unterfordert werden.

Einer Überforderung können Führungskräfte nach Auffassung der Verfasserin entgegenwirken, indem sie nach dem transformationalen Prinzip der „individuellen Berücksichtigung“ Einblicke in die individuellen Situationen von Beschäftigten haben. Dadurch, dass sie Kompetenzen, Kapazitäten und Verfügbarkeiten der Teammitglieder gut kennen, können sie diese unterstützen, sich zu entwickeln, ohne sich zu überlasten. Entsprechend sollten die Führungskräfte nach Hofmann (2018a: Blog o. S.) mit **unterschiedlichen Entwicklungsgeschwindigkeiten** in einer Organisation umgehen sowie Unsicherheiten seitens der Beschäftigten abfangen können. Hierfür sind, der Verfasserin (ebd.) zufolge, vor allem direkte Gespräche sinnvoll.

Außerdem merkt Hofmann (2013: Blog o. S.) an, dass Führungskräfte eine **Balance** zwischen intensiver Kommunikation und Betreuung sowie der Gewährung von Handlungsspielräumen finden müssen, um nicht die Autonomie und somit das Selbstbestimmungserleben der Beschäftigten zu beschneiden. Intrinsische Motivation braucht Erfolgserlebnisse. Auch dieser Balanceakt lässt sich nur verwirklichen, wenn Führungskräfte die Bedürfnisse Beschäftigter einschätzen können. Hierfür ist die Kommunikation ebenfalls zentral.

Thesen

Das Arbeiten im Homeoffice kann das Kompetenzerleben von Beschäftigten bestärken. Autonomes Arbeiten und Weiterqualifikation tragen dazu bei.

Führende sollten bei der Aufgaben- sowie Rollenverteilung und somit bei der schrittweisen Abgabe von Verantwortung sowie Mitentscheidungsrechten und -pflichten im Zuge der geteilten Führung darauf achten, dass diese Einflussmöglichkeiten den Kompetenzen und dem Verantwortungswillen der Beschäftigten entsprechen. Ansonsten könnte es zu Überforderung kommen.

Führungskräfte sollten daran mitwirken, dass Beschäftigte nicht von digitalen Anforderungen überfordert werden. Basis dafür sind Einblicke in die individuelle Situation Beschäftigter sowie bedarfsbezogene Schulungen zur Erweiterung von Kompetenzen.

Führungskräfte sollten in der videobasierten Kommunikation und Kooperation im besonderen Maße über digitale Kompetenzen verfügen, um Beschäftigte bei der Bewältigung digitaler Anforderungen unterstützen zu können. Dadurch können sie Überforderung und somit eine Verminderung des Kompetenzerlebens vorbeugen.

Führungskräfte benötigen für die neuen Aufgaben neue und individualisiertere Gesprächsführungskompetenzen sowie Hintergrundwissen in Motivationspsychologie. Hieraus ergeben sich neue Bedarfe an Personalentwicklung sowie begleitendes Coaching von Führungskräften.

Das **Bedeutsamkeitserleben** wäre laut Spreitzer (1995: 1443) und Schermuly (2019: 177) der vierte Aspekt. Es ist bestimmt von der individuellen **Wahrnehmung bezüglich der Sinnhaftigkeit** der eigenen Arbeit. Diese ist laut Schermuly (ebd.) gegeben, wenn das eigene Wertesystem der Beschäftigten mit dem Wertesystem, das für die Arbeit notwendig ist, übereinstimmt. Die Beschäftigten werden somit intrinsisch motiviert (ebd.).

Auch für die Sinnstiftung kann digitale Arbeit ein Treiber sein, unter anderem deshalb, weil nach Hofmann et al. (2019: 35) durch digitale Arbeit repetitive Tätigkeiten vermehrt wegfallen. Im Hays-Report (Eilers et al. 2021: 25) geben außerdem über 80% der Befragten an, Sinnstiftung in der und durch die digitale Arbeit während der Corona-Pandemie erfahren zu haben. So seien bestehende Prozesse im Hinblick auf Nachhaltigkeit stärker hinterfragt und der Zusammenhalt im Unternehmen gestärkt worden. Außerdem habe die Unternehmensführung sich stärker als bisher persönlich an die Mitarbeitenden gewandt. Letzterer Punkt zeigt außerdem auf, dass **Wertschätzung** ebenfalls wichtig für das Bedeutsamkeitserleben ist – Anerkennung und Identifikation verstärken einander (vgl. Kapitel 4 Identität und Arbeit). So ist es nach Hofmann (2020e: Blog o. S.) ebenfalls zentral, dass individuelle Leistungen der Beschäftigten von Führungskräften wahrgenommen und wertgeschätzt werden.

Thesen

Möglicherweise können Führungskräfte das Bedeutsamkeitserleben von Beschäftigten in videobasierter Kommunikation und Kooperation stärken, indem sie aktiv ein Bewusstsein für die sinnstiftenden Konsequenzen von Arbeit im Homeoffice schaffen. Sie können auf den Wegfall von repetitiven Arbeitsaufgaben sowie auf Effekte der ökologischen Nachhaltigkeit durch Arbeiten im Homeoffice aufmerksam machen.

Führungskräfte sollten außerdem Beschäftigte und ihre Leistungen wahrnehmen und wertschätzen. Hierfür wären die bereits zuvor thematisierten Überblickskonzepte zur Rollen- und Aufgabenverteilung in der geteilten Führung hilfreich, da Führungskräfte mit diesen Konzepten sichtbar halten können, wer welche Aufgaben und Leistungen erbringt. Situativ kann sich Wertschätzung in Einbeziehung, Anerkennung, Lob, Feedback, eine begehrte Aufgabe, ein Blick, usw. ausdrücken.

Auch das Ermöglichen von persönlichen Gesprächen kann sinnvoll sein, um Beschäftigten Wertschätzung zu vermitteln und damit ihr Bedeutsamkeitserleben zu stärken.

Die vorangehende Diskussion der vier Wahrnehmungsdimensionen von Psychologischem Empowerment und Führung auf Abstand zeigt auf, dass das Konzept sich gut mit den Führungsansätzen von Shared Leadership und Transformationaler Führung vereinbaren lässt und durch diese Führungsansätze bestärkt werden können. Außerdem kann es bei Beschäftigten auch zu weiteren **positiven Effekten** führen. So zeigt die schon eingangs kurz genannte Meta-Analyse von Seibert et al. (2011: 981) auf, dass sich Psychologisches Empowerment positiv auf die Arbeitszufriedenheit, die Bindung an das Unternehmen sowie die Arbeitsleistung der Beschäftigten sowie negativ auf deren Belastung und Kündigungsabsichten auswirkt.

Ob die Effekte der neuen Führungs- und Arbeitsstrukturen auch bei Beschäftigten im Homeoffice sowie in der Kooperation via Videomeetings tatsächlich zu Psychologischem Empowerment führen, ist allerdings nicht nur von dem Coaching der Führungskräfte, sondern auch von den „jeweiligen Persönlichkeitsfaktoren, Lernerfahrungen, Motiven und/oder Kompetenzen“ (Schermuly 2019: 177) der Beschäftigten abhängig. So können Aspekte wie Autonomie, Selbstorganisation oder flache Hierar-

chien für einige Menschen Freiheit und Entfaltungsmöglichkeiten sowie für andere Menschen Orientierungslosigkeit und Unsicherheit mit sich bringen. Entsprechend muss das Führungsverhalten individuell und situativ angepasst sein.

Folgerungen

- Eine Veränderung der Führungs- und Unternehmenskultur wirkt nicht für alle Beteiligten gleich positiv und als Psychologisches Empowerment; Schritte sind den Entwicklungsgeschwindigkeiten der Beteiligten anzupassen.
- Eine Veränderung der Führungs- und Unternehmenskultur, wie sie durch langzeitliches Homeoffice zunehmend nahegelegt werden, führt mittelfristig zu neuen Kompetenz-, Motiv- und Persönlichkeitsanforderungen auf dem Arbeitsmarkt.
- Mit Schulungen werden Beschäftigte unterstützt, sich selbst zu empowern und die Entwicklungen für sich zu nutzen.
- Insofern lässt sich das langzeitliche Homeoffice als ein Training-On-The-Job begreifen – für agile Führung und für agile, empowerte Beschäftigte. Inwieweit es Gewinner und Verlierer aus entsprechenden Entwicklungsanforderungen geben wird, dürfte als derzeit noch nicht absehbar gelten.

1.4.1 Neue Führungsstrukturen und Machtverteilung

Betrachtet man die Realisierungsmöglichkeiten der durch das Homeoffice forcierten neuen Kooperations- und Führungsstrukturen sowie die dadurch notwendige, neue Machtverteilungen (vgl. auch Kapitel 11 Macht) in der Praxis, so wird deutlich, dass die Veränderungen von Anforderungen an Beteiligte durch die digitale Zusammenarbeit insbesondere **Respekt, Wertschätzung, Akzeptanz sowie Vertrauen** erfordern.

Die Betrachtung der Einstellungen von Beschäftigten zu neuen Mitwirkungs- und Führungsstrukturen im Hays-Report zeigt nach Eilers et al. (2021: 19) auf, dass mehr als die Hälfte der Befragten den Anforderungen, die neue Führungsstrukturen mit sich bringen, skeptisch gegenüberstehen. Fast 60% der Befragten meinen, Führungskräfte täten sich damit schwer, Selbstorganisation zuzulassen und Mitarbeitende partizipativ in Entscheidungen einzubinden. Außerdem unterscheiden sich die Einschätzungen der Beschäftigten mit und ohne Führungsverantwortung: So glaubt eine Mehrheit der Führungskräfte (55%-65% aus verschiedenen Abteilungen), dass Mitarbeitende durch eine stärkere Einbindung in die Entscheidungsfindung überfordert seien, während von den Mitarbeitenden selbst nur 42 % dieser Meinung sind.

Thesen

Führungskräfte müssen unterstützt werden, die neue Machtverteilung im Sinne des Shared Leadership Ansatzes zu akzeptieren und sich einen entsprechend empowernden Führungsstil aktiv aneignen.

Führungskräfte äußern sich skeptisch, ob Beschäftigte durch eine Einbindung in die Entscheidungsfindung überfordert würden. Psychologisch ist es nicht unwahrscheinlich, dass sie hiermit mehr über sich selbst als über ihre Beschäftigten ausdrücken.
⇨ Hieraus leitet sich als Personalentwicklungsaufgabe ab, Führungskräfte systematisch in der Beteiligungskommunikation zu schulen.

- Fortsetzung -

Jede Neuverteilung von Macht und Einfluss ruft auch Widerstand hervor
⇨ Hier wäre seitens des Managements rahmend zu wirken, so dass Führungskräfte daran stabilisiert werden, zunächst verunsichernde, neue Wege zu beschreiten.
⇨ Die Personalentwicklung sollte flankierende Angebote konzipieren.

Es wird deutlich, dass in der Personalauswahl künftig nach Personal aller Ebenen gesucht werden könnte, das sich als passend zu den neuen Arbeits- und Führungsformen erweist.

Damit Selbstverantwortlichkeit und geteilte Führung in der Kommunikation und Kooperation via Videomeetings realisiert werden können, muss die Veränderung von Machtstrukturen im Sinne stärkerer Beteiligung und gemeinsamer Entscheidungsfindung in der Organisation akzeptiert und aktiv implementiert werden – dies betrifft Management, Führung und Mitarbeitende sowie die Personalabteilung.

Unter der hier im Zentrum der Betrachtung stehenden **Veränderung von Machtstrukturen** durch die digitale Arbeit wird, wie oben ausgeführt, im Hays-Report laut Eilers et al. (ebd.: 20) deutlich, dass der Umgang mit Veränderungen im Rahmen der digitalen Zusammenarbeit vor allem Führungskräften schwerzufallen scheint. Demzufolge geben 71% der Befragten an, Führungskräfte täten sich schwer damit, Macht abzugeben und 66% der Befragten meinen, Führungskräften würde es nicht leicht fallen, Enthierarchisierung umzusetzen (ebd.). Dies liegt nach 60% der Befragten daran, dass Fragen der Machtverteilung durch Enthierarchisierung keinen Teil der Unternehmensstrategie und -kultur darstellen und dass die Sozialisation der Führungskräfte der Enthierarchisierung entgegenstehe (ebd.). Während etwa 60% der Führungskräfte meinen, ihre Mitarbeitenden seien mit an sie delegierten Machtbefugnissen überfordert, sind von den Beschäftigten ohne Führungsposition mehrheitliche 66% nicht dieser Meinung (ebd.: 20). Es lässt sich folgern, dass bei der Veränderung von Machtstrukturen im Sinne des Psychologischen Empowerment vor allem bei Führungskräften, aber auch beim Management angesetzt werden muss.

Thesen

Hürden für die Veränderung von Machtstrukturen finden sich vor allem in der Einstellung von Management und Führungskräften.

Da Führungskräfte sich teilweise mit Veränderungen und Anpassungsanforderungen rund um die digitale Zusammenarbeit schwertun, wird es in der Personalauswahl wichtiger, dass neu eingestellte Führungskräfte besagte Eigenschaften mitbringen. -

- Fortsetzung -

Es sollte also gezielt anhand dieser Kompetenzanforderungen eingestellt werden. Inwiefern Personalauswahlverantwortliche ihre Denkweisen sowie Verfahren schon darauf abgestimmt haben, entsprechende neue Auswahlkriterien einbeziehen zu können, wäre zu hinterfragen.

Führungskräfte, die in hierarchischen Unternehmensstrukturen sozialisiert wurden, könnten von den o.g. neuen Führungskräften lernen. Hierfür wäre eine kollegiale Vernetzung in interaktiven Formaten zwischen Führungskräften gewinnbringend.

Zudem sollte die Personalentwicklung Führungskräfte aktiv unterstützen, sich den für die digitale Transformation wichtigen, neuen Führungsformaten anzunähern.

1.5 Zwischenfazit

Tilia Främbs & Maide Gündogdu

Folgende Schlüsse können aus der theoretischen Ausarbeitung zu dem Thema Remote Leadership gezogen werden:

Remote Leadership bezeichnet bei weitem nicht nur das Führen eines Teams auf Abstand mittels digitaler Kommunikationsmedien, sondern vielmehr eine weitreichende Weiterentwicklung und Neustrukturierung von Arbeit und Organisation auf struktureller Ebene sowie in Hinblick auf individuelle Kompetenzen, um ortsflexibles Arbeiten in sozial nachhaltiger Kommunikation und Kooperation via Videomeetings zu ermöglichen. Es wird somit als Teil der digitalen Transformation eingeordnet statt eines nur kurzfristigen pandemischen Krisenmanagements.

Eine **sozial nachhaltige Führung auf Abstand** erfordert auf **struktureller Ebene** eine Veränderung der Führungs- und Organisationsstrukturen. Führungsstrukturen sollten sich vor allem von starren Hierarchien und Kontrollfunktionen der Führungskräfte weg entwickeln. Hierzu eignen sich der geführten Argumentation zufolge vor allem eine Orientierung an den Führungsstilen Transformationale Führung und Shared Leadership sowie eine Grundausrichtung an Prinzipien des Psychologischen Empowerments. Diese weniger hierarchie- und kontrollgeleiteten Führungsformen ermöglichen u. a. eine Veränderung der Arbeits- und Kooperationsstrukturen hin zur Orientierung an New Work Konzepten, welche ebenfalls förderlich für eine nachhaltige Führung auf Abstand sind. So ermöglichen New Work Konzepte wie agile Organisationsformen oder Projektarbeit Führenden und Beschäftigten ein hohes Maß an Flexibilität sowie Innovation und erfordern gleichzeitig das Zulassen und Betreiben einer Machtumverteilung sowie der Abgabe von Verantwortung seitens der Führungskräfte. Da sich vor allem Führungskräfte in der Praxis hierbei oft schwertun, ist es für die Änderung der Führungs- und Organisationsstrukturen notwendig, dass sie zunächst von der Wichtigkeit und Wirksamkeit entsprechender Änderungen überzeugt im Transformationsprozess durch Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützt werden. Außerdem sollten Führungskräfte und Beschäftigte durch Schulungen über Shared Leadership Modelle und auch dahinter aufscheinende, neue Organisationsformen (Soziokratie, Holakratie[557]) Bescheid wissen. Des Weiteren bedarf es Schulungen zur Erweiterung ihrer digitalen Kompetenzen, zum Beispiel mit systematischen Trainingsangeboten für das Arbeiten mittels digitaler Kommunikationsmedien. Neue Anforderungen an die Kompetenzen von Beschäftigten, die sich durch verstärkte Selbstorganisation und -verantwortlichkeit im Rahmen von transformationaler Führung und Shared Leadership ergeben, könnten auf struktureller Ebene mittelfristig auch Anforderungen an die Kompetenzen, Motivationslagen, Persönlichkeiten usw. auf dem Arbeitsmarkt verändern.

Auf **individueller Ebene** erfordert sozial nachhaltiges Führen auf Abstand mittels videobasierter Kommunikation und Kooperation Offenheit und eine Innovations- und somit Risikobereitschaft von Führungskräften und Beschäftigten. Führungskräfte sollten ihre Rolle als Coach einnehmen, um digitale Kommunikation und Kooperation mit ihrem Team trainieren zu können. Hierfür müssen sie Zeit, Geduld, Verständnis und ein hohes Maß an Toleranz aufbringen. Sowohl Führungskräfte als auch Beschäftigte müssen sich auf ihre neuen Rollenanforderungen in der videobasierten Kommunikation und Kooperation einstellen. Bei Beschäftigten kann es vorkommen, dass diese

[557] Anmerkung: Die Soziokratie ist eine Organisationsform, mit der Organisationen Selbstorganisation umsetzen können. Holakratie ist eine Organisationsform, die Hierarchen nicht wirklich abschafft; sie existierten als Ordnungsprinzip in der sogeannten Purpose-Hierarchie weiter. Jedoch wird Macht auch hier vollständig delegiert, d. h. Mitarbeitende übernehmen Verantwortung und organisieren sich selbst.

sich mit erhöhter Autonomie in Form von Selbstverantwortlichkeit und -organisation schwertun und in ihrer Arbeitswahrnehmung nicht unmittelbar im Sinne des Psychologischen Empowerments intrinsisch motiviert werden. So ist es wichtig, dass Führende individuelle Situationen und Kompetenzen wahrnehmen und auf diese einzugehen verstehen. Absehbar sind spezifische Personalentwicklungsbedarfe zur Führungshaltung, Gesprächsführungskompetenz und Konfliktfähigkeit.

Auf **interaktioneller Ebene** ist es deshalb für eine sozial nachhaltige Führung auf Abstand sehr wichtig, dass Führungskräfte für ein hohes Maß an Kommunikation und Kooperation zwischen Beschäftigten untereinander, aber auch zwischen Beschäftigten und Führenden sorgen. Dafür ist es unter anderem sinnvoll, dass sich für die digitale Kommunikation auf jene Kommunikationsmedien geeinigt wird, die man gemeinsam nutzt. Führenden ist zu raten, auf regelmäßige und transparente Kommunikation zu achten und in der digitalen Kommunikation und Kooperation sowie in der Vorbildfunktion als Führungskraft Vertrauen und Wertschätzung als Prinzipien zu etablieren. Dies fördert auch die Beziehungsgestaltung- und -pflege, welche zentral für die Team- und Zielidentifikation der Beschäftigten ist. Eine verlässliche videobasierte Kommunikation und Kooperation und damit einhergehendes gegenseitiges Vertrauen sind außerdem unabdingbar für geteilt Führung und Psychologisches Empowerment. Vertrauen kann auch durch das Eingehen auf die individuelle Situation von Beschäftigten gepflegt werden. Hierfür sollten Führungskräfte genügend Zeit einräumen und Freiräume erhalten, um entsprechend auf die Bedarfe eingehen zu können.

---

2 Didaktische Umsetzung in einem Workshop über Remote Leadership

Tilia Främbs & Maide Gündogdu

Im Folgenden wird dargestellt, wie das Thema „Remote Leadership“ in einem erwachsenenbildnerischen Workshop umgesetzt und fruchtbar gemacht werden kann. Hier wird der Workshop zudem analytisch genutzt, um die subjektiven Alltagstheorien der Teilnehmenden zu Aspekten des Themas zu erfragen. Zielführend für die Konzeption ist dabei, den Teilnehmenden das Thema Remote Leadership strukturiert näher zu bringen und die damit verbundenen Begrifflichkeiten sowie Führungsprinzipien zu vermitteln. Im Kern steht die folgende Frage im Mittelpunkt: „Wie können Führungskräfte ihre Beschäftigten in der digital vermittelten Zusammenarbeit sozial nachhaltig führen?” Da der theoriebasierten Analyse in Teil 1 zufolge Remote Leadership auch künftig eine wichtige Rolle im Arbeitsleben spielen wird, dürfte das Thema für die Teilnehmenden mit ihrem Eintritt in den Arbeitsmarkt relevant werden.

2.1 Workshopkonzept Ablauf

So sieht die Feinplanung dieses Workshopteils im Überblick aus:

17.55	**Remote Leadership** Was ist zu bedenken für das Führen auf Abstand? => Einführen in das Forschungsfeld <u>Kernthese</u>: Extreme Entwicklungen, die Veränderungen für die Zusammenarbeit mit sich bringen, alle Seiten müssen lernen, es bestehen häufig noch keine Routinen und die alten Routinen passen so nicht mehr zur Problemlösung! Neue Arbeitsanforderungen an Strukturen und Interaktionen werden in 4 Feldern zusammengefasst (= eigener Strukturvorschlag des Quellenmaterials): 1. Kommunikation und Kooperation 2. Über Kommunikation muss kommuniziert werden 3. Psychologisches Empowerment 4. Kompetenzentwicklung
18.25	**„Alle Seiten müssen sich entwickeln“ - einführen einer Gruppenarbeit** Erläutern Fragestellung: alle Akteure müssen lernen/sich entwickeln für ein neues „Wie“. – 4 AGs einführen = aus den Teams im Projekt „Expert*innen“-mischen – Je AG „Rolle“: Whiteboard öffnen & mitschreiben, am Ende PDF speichern, diese zur Präsentation ins Plenum mitbringen sowie via Chat PDF an Workshopleitung für die Dokumentation senden. Vielen Dank. → Bitte nutzt das Arbeitsblatt aus dem Chat, 20 Min Zeit, viel Spaß in der BO-Session!
18.50	**Präsentationen von AG-Ergebnissen** 4 x 6 Minuten inkl. für Ergänzungen & Anmerkungen aus der Runde, PDFs erbitten, AGs: 1. Kommunikation und Kooperation 2. Über Kommunikation muss kommuniziert werden 3. Psychologisches Empowerment 4. Kompetenzentwicklung Je Präsentation ergänzende Überlegungen aus der Runde, Analyseebenen füllen
19.15	**Abschließenden Einordnung** Gesellschaftliche Relevanz: vielfältige Umbrüche lesbar und erst am Anfang Arbeits- und Lebensformen, Autonomieerwartungen ändern sich, digitale Transformation
19.20	**Blitzlicht: Ergebnissicherung aus beiden Workshopteilen** Zusammenschau der Themen Macht & Einfluss sowie Remote Leadership Was wird mir deutlich? Was stimmt mich nachdenklich?

2.2 Thematische Strukturierung von Remote Leadership

Um einen informierenden und geordneten Einstieg in das Thema zu ermöglichen, erfolgt zuerst ein eigener Strukturierungsvorschlag der Anforderungsbereiche von Remote Leadership, der sich an den Publikationen der Arbeitsgruppe um Hofmann am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Fraunhofer IAO) orientiert.

Abbildung 1- Anforderungsbereiche von

Ein zentraler Anforderungsbereich, der sich in der digitalen Arbeitssituation für Führungskräfte und ihre Teams dadurch ergibt, dass es nicht mehr möglich ist, sich täglich am Arbeitsplatz zu sehen und zu sprechen, ist die *Kommunikation und Kooperation*. Dieser Anforderungsbereich ist eng verknüpft mit dem zweiten Anforderungsbereich *Über Kommunikation muss kommuniziert werden*, da es besonders bezüglich der arbeitsbezogenen Kommunikation essentiell ist, auf die Metakommunikation einzugehen. Ein weiterer Anforderungsbereich, der durch die virtuellen Arbeitsumstände außerdem besonders in den Fokus gerät und vor allem durch die Führungskraft bewusst beachtet und gefördert werden muss, ist das *Psychologische Empowerment*. Hierfür, aber auch, um Kommunikation und Kooperation funktional gestalten zu können, müssen Führungskräfte und ihre Teams gewisse Kompetenzen entwickeln und aufbauen, die für die digitale Zusammenarbeit zentral sind. Hiermit beschäftigt sich der vierte Anforderungsbereich *Kompetenzentwicklung*.

Diese theoriegeleiteten Abgrenzungen der Anforderungsbereiche für Remote Leadership sollen einer geordneten und nachvollziehbaren Darstellung des vieldimensionalen Themas Remote Leadership dienen, haben allerdings keinen Anspruch auf Trennschärfe. Die Anforderungsbereiche bedingen und ergänzen einander gegenseitig.

2.2.1 Die Dimensionen von Remote Leadership

Kommunikation und Kooperation

- Aus Führungskraft wird Coach (für sich und andere)
- Neue Arbeitsformen & - strukturen
- Neue Arbeitskultur
- Motivation & Engagement
- Regelmäßige Kommunikation
- Einarbeitung: Zeit, Geduld, Kommunikation und Verständnis
- Beziehungsgestaltung & -pflege: Identifikation mit Team und Zielen

Die Dimensionen werden erläutert, sich daran stellende Fragen geklärt. Dann folgt eine zweite These, die aus dem Fraunhofer IAO (Hofmann) entnommen ist:

Über Kommunikation muss kommuniziert werden

Festlegung der Kommunikationsart und -regelmäßigkeit

Es findet sich heute ein breiter Strauß an digitalen Tools, über die man kommunizieren und kooperieren kann. Dabei eignen sich für bestimmte Formen der digitalen Kommunikation und Kooperation verschiedene Tools im Arbeitsleben. Für Webkonferenzen und Teambesprechungen stehen z. B. Videomeeting-Plattformen wie Zoom, Skype oder jitsi.org zur Verfügung, usw. Solche Formate eignen sich für das gemeinsame Aushandeln von Entscheidungen und für Feedback. Ergänzt wird das Videoformat auch weiterhin durch Telefon und Email. Für den Austausch von Informationen eignen sich Cloudstoring-Dienste wie zum Beispiel Dropbox, Google Drive oder Onedrive. Die gemeinsame Koordination kann beispielsweise über Google Kalender oder Outlook Kalender stattfinden. Das Managen von Aufgaben wird durch Plattformen wie z. B. Trello, Evernote oder Wunderlist erleichtert. Eine Erleichterung der synchronen Zusammenarbeit versprechen bspw. Openboard oder Google Drive Office-Suite. Auch Messenger-Dienste für den privaten Austausch wie WhatsApp, Signal oder Slack werden teilweise ergänzend genutzt, um Kontakt zu halten und den Teamgeist zu stärken.

Kompetenzentwicklung

Aufbau von …

- Selbstverantwortung & Teamverantwortung
- Passendes Maß an Absprachen & Disziplin
- Transparente und unmissverständliche Kommunikation
- Konvergenz: Übereinstimmung anstreben
- Führungsprinzipien: Shared Leadership & Transformationale Führung
- Neue Arbeitsteilung & -koordination → Leistungs- & Autonomiewillen
- Innovation→ Risikobereitschaft & Umgang mit Fehlern
- Aktivere Vernetzung, Kommunikations- & Kooperationsbereitschaft, Offenheit & Vertrauen
- Teambewusstsein

Psychologisches Empowerment

„Das Bedeutsamkeits-, Kompetenz, Selbstbestimmungs- und Einflusserleben im Beruf bestimmt das Erleben von psychologischem Empowerment“
(Schermuly 2016: 15)

- Vorbeugen von und Umgehen mit Unsicherheiten & unterschiedlichen Entwicklungsgeschwindigkeiten
- Einblicke in individuelle Situationen von Mitarbeitenden (Kompetenzen, Sichtbarkeit von Leistungsbeiträgen, Verfügbarkeit & Kapazitäten)
- Direkte Gespräche ermöglichen: Zeichen von Wertschätzung und Fürsorge
- Betreuung und Fürsorge vs. Handlungsspielräume
- Hilfsbereitschaft als Prinzip entwickeln
- Bewusste Kommunikation über psychische und physische Gesundheit
- Erhöhte wahrgenommene Verantwortlichkeit & Mitentscheidungsmöglichkeiten

2.3 Gruppenarbeit zu Remote Leadership

Um näher zu analysieren, wie eine Führungskraft in einer digitalen Zusammenarbeit sozial nachhaltig handeln kann, erfolgt eine Gruppenarbeitsphase anhand folgender Leitfragen:

Wie können Führungskräfte und ihre Teammitglieder diese konkreten Herausforderungen bewältigen in Bezug auf Anforderungen hinsichtlich …

… Kommunikation und Kooperation?
… Psychologisches Empowerment?
… Kommunizieren über Kommunikation?
… Kompetenzentwicklung?

Anhand dieser Leitfragen werden die Teilnehmenden in vier Gruppen aufgeteilt, so dass sich jede Gruppe jeweils aus verschiedenen Experten und Expertinnen gemäß der studentischen Teams vorheriger Workshopthemen zusammensetzt. Die Gruppenmitglieder können somit ihre jeweilige Expertise einbringen, um aus den zuvor erarbeiteten Themen für Remote Leadership Ideen für die Umsetzung einer sozial nachhaltigen Führung abzuleiten. Für die Erarbeitung und Verschriftlichung ihrer Ideen haben die Beteiligten 15 Minuten Zeit.

2.3.1 Ergebnisse aus vier Arbeitsgruppen

AG 1 Kommunikation und Kooperation

Wie können Führungskräfte und ihre Teammitglieder diese konkreten Herausforderungen bewältigen in Bezug auf Anforderungen hinsichtlich Kommunikation und Kooperation?

- Aus Führungskraft wird Coach (für sich und andere)
  - Alle ziehen an einem Strang
- Neue Arbeitsformen & -strukturen
  - Es entstehen Missverständnisse
  - Direkte (schriftliche) Kommunikation via E-Mail, WhatsApp
- Neue Arbeitskultur
  - Gleichrangig (alle haben die gleiche Technik z.B. Kasten auf Zoom)
- Motivation & Engagement
  - Vorbereitet
  - Gerade Haltung bei eingeschaltetem Bild
  - Mut zusprechen
- Regelmäßige Kommunikation
  - Technische Barriere als Herausforderung
- Einarbeitung: Zeit, Geduld, Kommunikation und Verständnis
  - Keinen Druck ausüben
  - Bei Problemen: (Mitglied) Offen ansprechen
  > Nichts als selbstverständlich annehmen (Führungskraft)
- Beziehungsgestaltung & -pflege: Identifikation mit Team und Zielen
  - Auf Augenhöhe
  - Verständnisvolle Haltung

Stichworte aus der Diskussion im Plenum

- Wie bekommt man es hin, dass alle an einem Strang ziehen?
- Missverständnisse: aktive Kommunikation, Konfliktkompetenz
- Schriftliche Kommunikation: Dinge niederlegen
- Gute Vor- und Nachbereitung wird besonders wichtig
- Schauspiel: als Akteur*in sichtbar sein, Vorbild sein
- Verständnis zeigen bei Problemen; Alternativen vorschlagen
- Da sein, um zu bemerken, wenn etwas hakt
- Geduld miteinander: mehrfach Dinge erklären, aufeinander warten
- Alle sind Menschen, miteinander freundlich umgehen

AG 2 Psychologisches Empowerment

Wie können Führungskräfte und ihre Teammitglieder diese konkreten Herausforderungen bewältigen in Bezug auf Anforderungen hinsichtlich des Psychologischen Empowerment?

- Auch über die Onlinekommunikation sollten Treffen mit Mitarbeiter*innen sichergestellt werden → Austausch von Gefühlen und Gedanken
- Persönliche Ansprache bei Beginn des Meetings
- Informelle Zeit vor und nach dem Onlinemeeting offen lassen für Austausch
- Bewusste Abgabe von Kompetenzen/Aufgaben und Unterstützung geben bei Problemen (Ansprechpartner festlegen)
- Mitspracherecht evtl. ausweiten, damit sie nicht für alles eine Mail schreiben müssen
- Klare Aufgabenverteilung
- Führung eher als Coaching und Eingehen auf individuelle Charakteristiken von Beschäftigten
- Regelmäßige Feedbackrunden schaffen und Aufgabenzeitplan, Erfüllung der Aufgabe, Leistungsanforderungen, Möglichkeiten der Mitarbeitenden (Internet, Büroausstattung, Zeitressourcen, Kinderbetreuung etc.)

Stichworte aus der Diskussion im Plenum

- Austausch muss sichergestellt werden: zu Beginn und am Ende Zeit für informelle Gespräche, Vorbildfunktion.
- Das Einwirken auf die Persönlichkeitsentwicklung von Beschäftigten – Geschenk oder Zumutung? (für und wider diskutiert).
- Tipp: Nutzen aller Möglichkeiten, etwas zu lernen im Kontext Arbeit, auch aktiv nachfragen, was möglich ist!
- Nicht jede*r ist mit viel Autonomie glücklich, dies von Beschäftigten zu wissen wird wichtig v.a. auch in bisher weniger
- autonom geführten Berufszweigen, die nun aus dem Homeoffice arbeiten.
- Fazit wäre darum, dass es wichtig wäre, reifegradabhängig - individuumsdifferenziert zu führen/coachen/motivieren.

AG 3 Kommunizieren über Kommunikation

Wie können Führungskräfte und ihre Teammitglieder diese konkreten Herausforderungen bewältigen in Bezug auf Anforderungen hinsichtlich Kommunizieren über Kommunikation?

- Pro-aktive Absprache möglicher Kommunikationsmedien und Erreichbarkeit und Grenzen
- Funktionierende Infrastruktur → mehrere Kommunikationswege nutzen
- Individuelle Unterschiede im Betreuungsbedürfnis erkennen und berücksichtigen → respektieren individueller Wünsche (wenn einigermaßen vernünftig)
- Walk the Talk
- Erwartungsmanagement: Rückmeldungen erwarten oder nicht?
- Balance: Autonomie/Vorgaben
- Mitteilen worüber man erreichbar ist
- Spektrum zwischen: gar kein Format – viel zu unflexibles, abgesprochenes Format

Stichworte aus der Diskussion im Plenum

- Infrastruktur muss funktionieren!! Das ist mal das Erste …
- Kommunikationsmedien sollten durchaus variiert werden, welche Formate sind passend für uns? Zoom, E-Mail, Whatsapp, Signal, Telefonieren – wann sollte was und wie genutzt werden miteinander? Neu, das zu besprechen.
- Rückmeldung zu allem geben? Nein, dazu braucht es eine Policy in der Gruppe, die Orientierung bietet / entlastet!
- Klären, wer wie und wann erreichbar ist und welche Kommunikationsmedien am besten wären.
- Grenzen der Beteiligten akzeptieren = dazu absprechen! = Bspw. Home-Schooling, Care-Aufgaben, beide Partner*innen Homeoffice, regelhafte Verpflichtungen neben der Arbeit – gerade unter den eingrenzenden Pandemiebedingungen.
- Erwartungsmanagement: wer hat welche Vorstellungen, wie bekommen wir diese kompromissbereit zusammen?
- Metakommunikation muss eingeübt werden: das müssen alle lernen = kein Selbstläufer!

AG 4 Kompetenzentwicklung

Wie können Führungskräfte und ihre Teammitglieder diese konkreten Herausforderungen bewältigen in Bezug auf Anforderungen hinsichtlich der Kompetenzentwicklung?

- Selbstverantwortung & Teamverantwortung
  - Aufgaben verteilen und individuelle Ziele vereinbaren
- Passendes Maß an Absprachen & Disziplin
  - Anpassen an Komplexität und Umfang der zu lösenden Aufgaben
- Transparente und unmissverständliche Kommunikation
  - Regeln aufstellen und aushandeln
  - Protokoll zum Nachlesen erstellen
- Konvergenz: Übereinstimmung anstreben
  - Mittels Kommunikation und Überzeugungsleistung Übereinstimmung schaffen
- Führungsprinzipien: Shared Leadership & Transformationale Führung
  - Geeignete Führungsperson ermitteln
  - Festlegung von Ressourcen

Fortsetzung:
- Neue Arbeitsteilung & -koordination → Leistungs- & Autonomiewillen
  - Wettbewerb fördern
- Innovation → Risikobereitschaft & Umgang mit Fehlern
  - Positive Fehlerkultur entwickeln
  - Offenheit im Umgang mit Fehlern
  - Führungskraft kann dies vorleben
  - Flexibel auf veränderte Umstände reagieren
- Aktivere Vernetzung, Kommunikations- & Kooperationsbereitschaft, Offenheit & Vertrauen
  - Intranet
  - Informelle Gespräche führen
- Teambewusstsein

Stichworte aus der Diskussion im Plenum

- Auch individuell die Verantwortung annehmen und sich bewusst machen was das bedeutet (Selbst, Team).
- Kompetenzen über die Arbeit hinaus: Management der diversen Lebensbereichsaufgaben im Kontext Homeoffice heißt, für Arbeit neue Grenzbereiche mit zu bedenken als Führung und Beschäftigte*r.
- Führungsperson muss die Haltung für Psychologisches Empowerment mitbringen (Autonomie fördern, zulassen, begrüßen).
- „Sportlichen“ Wettbewerb durchaus fördern, d.h. ich weiß, ich bin nicht unentbehrlich und will auch nicht hinten runterfallen.
- Auch untereinander mit Fehlern freundlich umgehen statt bspw. Über den Anderen die Augen zu rollen.
- Teambewusstsein? Party machen hilft sehr dabei, ein Umfeld zu kreieren, wo Beschäftigte sich öffnen und miteinander Spaß haben.

2.4 Ausblick – Umbruchszeit

Die letzte Folie enthält einen Ausblick für die Teilnehmenden und wird hier dargestellt:

<u>Ausblick – Umbruch</u>
Bedeutung von „Remote Leadership“ im gesellschaftlichen Ganzen?
1) Enorme Veränderungen in vielen Bereichen gleichzeitig: Werte und Haltung, Kompetenzen, Interaktionsweisen, Verantwortung & Alltagsstrukturen.
2) Enorme Anpassungsanforderungen auf breiter Ebene und in verschiedenen Dimensionen des öffentlichen, arbeitsbezogenen und privaten Lebens.
3) Bewegung in der Gesellschaft: neue Ansprüche & Bedürfnisse, Strukturen & Prozesse ⇨ Prognosen verweisen auf Umbrüche wie zuletzt bei der industriellen Revolution
4) Nebenwirkungen, z.B. steigende Überlastung (Subjektivierung, Entgrenzung, Technisierung)
5) Auf soziologischer & psychologischer Ebene sehr anspruchsvolle Gemengelage
6) Vielfältiges Thema: Innovation von Forschung

→ **Umbruch in eine „digitale Revolution“?**
⇨ Entwicklungsfragen zunächst ergebnisoffen
⇨ Weitere Forschung und Ausarbeitung von Ansätzen nötig

2.5 Folgerungen aus dem Workshop

Aus dem Workshop leiten sich alltagstheoretische Perspektiven der Teilnehmer ab. So werden im Folgenden diesbezüglich alle wesentlichen Ergebnisse nochmal zusammengetragen. Für Führungskräfte und ihre Teammitglieder entstehen alltagstheoretischen Analyse zufolge Herausforderungen bezüglich der folgenden vier Themen:

Kommunikation und Kooperation

⇨ Es ist essentiell, dass offen und aktiv miteinander in den Dialog getreten wird.

⇨ Technische Herausforderungen können aus dem Weg geschafft werden, indem sich Führende darüber informieren, durch welches Medium ihre Teammitglieder am liebsten kommunizieren.

⇨ Zu einer erfolgreichen Kooperation zwischen Beschäftigten und Führenden gehört es auch, mit allen Beteiligten auf Augenhöhe zu sein und gleichermaßen eine verständnisvolle Haltung einzunehmen.

⇨ In der Funktion als Coach sollten Führende ebenso gute Vor- und Nachbereitungen tätigen, um so auch Missverständnissen vorzubeugen. Verständnis, Geduld und Freundlichkeit bei Problemen und Unsicherheiten spielen ebenfalls eine Rolle.

⇨ Führungskräfte sollten Voraussetzungen für eine gelungene Kommunikation und Kooperation über Videomeetings kennen und anwenden können. Hierbei könnten Schulungen für Führung auf Abstand unterstützen.

Psychologisches Empowerment

⇨ Indem auch im virtuellen Arbeitsverhältnis auf Gefühle und persönliche und subjektive Gedanken von Beschäftigten eingegangen wird, können Mitarbeitende psychologisch gestärkt werden.

⇨ Laut den subjektiven Perspektiven der Workshopteilnehmer*innen ist es ratsam, vor Beginn eines virtuellen Meetings persönliche Absprachen zu fördern und informelle Zeit vor und nach dem Meeting für Austausch offen zu lassen.

⇨ Bewusste Angaben zu persönlichen Kompetenzen und Ansprechpartner*innen bei Unsicherheiten können helfen, das Bewusstsein der Beschäftigten zu stärken.

⇨ Ebenso können regelmäßige Feedbacks dazu beitragen, dass auf Persönlichkeitsentwicklungen besser eingegangen werden kann. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass dies nicht zu einer einengenden Kontrolle überschnappt.

⇨ Es ist auch wichtig, Beschäftigte nicht mit einer zu hohen Autonomie zu belasten.

Kommunikation über Kommunikation

⇨ Mögliche Kommunikationsmedien, Erreichbarkeit und Grenzen sollten vorab geklärt werden.

⇨ Als Führungskraft ist es wichtig, über persönliche Präferenzen der Beschäftigten informiert zu sein und diese auch im Prozess der Kommunikation zu berücksichtigen und auf Kompromisse einzugehen. Gleichermaßen ist es essentiell, regelmäßig zu fragen, ob man mit den verwendeten Kommunikationsmedien zufrieden ist, oder ob man doch gerne auf ein anderes Medium zurückgreifen möchte.

⇨ Als Führende*r sollte man in der Lage sein, Grenzen der Beteiligung zu akzeptieren, da Beschäftigte eventuell aus privaten oder persönlichen Gründen nur ein bestimmtes Maß an Kommunikationsbereitschaft anbieten können.

⇨ Führungskräfte sollten über die verschiedenen Möglichkeiten unterschiedlicher digitaler Kommunikationsmedien informiert sein. Hierbei könnten Schulungen zu Remote Leadership behilflich sein.

Kompetenzentwicklung

⇨ Arbeitsaufgaben sollten den Beschäftigten je nach individuellen Fähigkeiten zugeteilt werden, um sie nicht zu überfordern.

⇨ Ebenso sollten mittels Kommunikation Überzeugungsleistungen bei Beschäftigten stattfinden, um das Selbstvertrauen zu stärken.

⇨ Verfügbare Ressourcen festzulegen und danach zu handeln verspricht effektiveres Arbeiten. Außerdem dient dies als Grundlage, um mit Fehlern und Unsicherheiten zu arbeiten und umzugehen.

⇨ Bei Risikobereitschaft ist es zu empfehlen, eine positive Fehlerkultur zu entwickeln und auf veränderte Umstände flexibel zu reagieren. Dies fördert gleichermaßen die Innovationsbereitschaft von Beschäftigten.

⇨ Führende müssen des Weiteren die Haltung für Psychologisches Empowerment fördern, indem sie die Autonomie der Mitarbeitenden zulassen und begrüßen.

⇨ Zudem empfiehlt es sich außerhalb der Arbeitszeiten ein Umfeld zu konzipieren, in dem Beschäftigte sich öffnen und sich privat näher aus einer anderen Perspektive kennenlernen können.

---

3 Übergreifendes Fazit aus Theorie und Workshop zu Remote Leadership für sozial nachhaltiges Handeln in Onlinekommunikation

Tilia Främbs, Maide Gündogdu & Sylke Meyerhuber

Abschließend lassen sich zentrale übergreifende Schlussfolgerungen aus der theoretischen Ausarbeitung (Teil 1) und dem alltagsanalytisch genutzten Workshop (Teil 2) zum Thema Remote Leadership für eine sozial nachhaltige Führung auf Abstand zusammenfassen.

1) Das Führen und Geführt werden auf Abstand erfordert eine **soziale und digitale Weiterentwicklung von Kompetenzen** auf allen Ebenen. Hierfür braucht es Motivation, Engagement und Lernbereitschaft seitens der Führenden und der Beschäftigten.

   ⇨ Arbeitgeber*innen sollten Angebote der Personalentwicklung ermöglichen, um Bausteine zum Einüben der neuen Arbeitsformen zu schulen (bspw. Remote Leadership, Agile Work Prinzipien, Metakommunikation, Feedback, Entwickeln von Teamregeln, Moderationsrolle, Coaching durch Führung, etc.).
   ⇨ Führungskräfte sind gehalten, sich mit den veränderten Anforderungen vertraut zu machen.
   ⇨ Wo dies schwer fällt, weil es dem eigenen Handlungsstil wenig entspricht, wäre ggf. externes Coaching (coach the coach) anzuraten.
   ⇨ Ebenso sind Beschäftigte gehalten, im digitalen Miteinander Verantwortung zu übernehmen sowie hinzu zu lernen.
2) Führungskräfte müssen **ihre Funktion weiter entwickeln**, d. h. offen zu sein für veränderte und zukunftsorientierte Führungsprinzipien. Es ist ratsam, sich dabei speziell mit New Work Konzepten sowie Führungsansätzen wie der Transforma-

tionalen Führung, Shared Leadership und Psychologischem Empowerment vertraut zu machen und zu prüfen, welche Impulse für das eigene Arbeiten mit Teams passend sind.

⇨ Führende, die in stark hierarchisch geprägten Organisationen sozialisiert sind, könnten von anderen Führungskräften in interaktiven Formaten diesbezüglich hinzu lernen.
⇨ Hierfür wäre eine Vernetzung zwischen Führungskräften hilfreich.
⇨ Das Know-how könnten Führungskräfte durch Angebote der Personalentwicklung sowie rollenbezogenes Coaching entwickeln.

3) Bei der Einführung neuer Führungsprinzipien sollten Führende **achtsam und empathisch sein**, damit sie Mitarbeitende nicht mit Veränderungen überrollen. Ebenso müssen Führungskräfte gegenüber individuellen Situationen und subjektiven Einstellungen verständnisvoll agieren. Dazu gehört auch eine aktive Reflexion der Situationen von Beschäftigten. Beim Einführungsprozess einer neuen Führungs- und Arbeitskultur sollten sie geduldig sein, da neue Arbeitsformen und -strukturen Zeit brauchen, um internalisiert zu werden.

⇨ Dies erfordert in der Organisation die Entwicklung einer positiven Fehlerkultur sowie ein adäquater Umgang mit Unsicherheiten.
⇨ Hierfür ist eine vertrauensvolle, wertschätzende und umfangreiche Kommunikation und Kooperation zwischen Beschäftigten und Führenden erforderlich.
⇨ Führungskräfte müssen bezüglich dieser Prinzipien glaubwürdig als Vorbild agieren.
⇨ Für Arbeitgeber*innen, aber auch für Beschäftigte werden diese Prinzipien als Kompetenzanforderungen wichtiger. Dies kann auf längere Sicht ggf. auch Kompetenzanforderungen auf dem Arbeitsmarkt insgesamt für Führende und Beschäftigte verändern.

4) **Kommunikation, Kooperation, Kompromisse**, regelmäßige Feedbacks und Absprachen sind in der digital vermittelten Zusammenarbeit auf Abstand „das A und O“.

⇨ Die Nutzung möglicher Kommunikationsmedien sowie die Erreichbarkeit und ihre Grenzen müssen im Team geklärt werden.
⇨ Führende sollten in der Lage sein, Grenzen der Beteiligung zu akzeptieren, wo Mitarbeitende evtl. nur ein bestimmtes Maß an Kommunikationsbereitschaft anbieten können.
⇨ Um Kommunikation gewährleisten zu können, hat sich die Metakommunikation an verschiedenen Stellen als eine zentrale Kompetenz für das Gelingen des Arbeitens auf Abstand erwiesen.
⇨ Regelmäßiges konstruktives Feedback ist nicht nur wichtig für eine sich neu entwickelnde Arbeitskultur, sondern auch für die Persönlichkeitsentwicklungen der Beteiligten.

5) Für die digitale Arbeitsform übernehmen **Führende mehr die Rolle als Coach**, als strategische*r Partner*in und Personalentwickler*in.

⇨ Die Rolle von Führenden als Coaches geht mit einer Verflachung von Hierarchien einher; Rollen und Interaktionen verändern sich.
⇨ Führende sollten auf Beteiligung statt Macht setzen und den Umgang mit Beschäftigten „auf Augenhöhe“ realisieren können.
⇨ Beschäftigte müssen sich auf neue Mitentscheidungsrechte und -pflichten einstellen und bereit sein, die Mitverantwortung zu übernehmen.
⇨ Der Umgang mit vermehrter Verantwortung und Mitentscheidungsmöglichkeiten für Teammitglieder fließt entsprechend als Kompetenzanforderung in neue Beschäftigungsprofile ein (Personalauswahl).

⇨ Für Arbeitgeber*innen ändern sich Beschäftigungsvoraussetzungen; auf dem Arbeitsmarkt werden künftig ggf. andere Kompetenzprofile wichtig.

6) **Autonomie, Leistungswille und -bereitschaft** sowie ein passendes Maß an Selbststeuerungsfähigkeiten stellen zentrale Voraussetzungen einer gelingenden Selbst- und Teamverantwortlichkeit im "New Normal" der digital vermittelten Arbeit im Homeoffice dar.

⇨ Als Führungskraft ist es ausschlaggebend, auf die Selbst- und Teamverantwortlichkeit der Beschäftigten zu vertrauen.
⇨ Mitarbeitende sollten mit der erhöhten Autonomie umgehen und sich bei aufkommenden Schwierigkeiten an Führungskräfte wenden können.
⇨ Führungskräfte sollten für Hilfestellungen ansprechbar sein und den Grad der Autonomie jeweils auf individuelle Möglichkeiten der Individuen anpassen.
⇨ Damit autonomes und selbstverantwortliches Arbeiten seitens der Beschäftigten gewährleistet werden kann, müssen seitens des/der Arbeitgeber*in Kontrollwünsche gegenüber Beschäftigten abgebaut und kooperative Arbeitsformen unterstützt werden.

So kann erfolgreiches Arbeiten mittels digitaler Kommunikation und Kooperation im Rahmen der Führung auf Abstand und aus dem Homeoffice heraus sozial nachhaltig gelingen.

Referenzen

Bandura, Albert (1994). Self-efficacy. In Vilayanur S. Ramachaudran (Hrsg.), Encyclopedia of Human Behavior, Vol. 4, San Diego: Academic Press, 71-81. Zugriff 03 Febr 2021: https://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1994EHB.pdf

Bandura, Albert (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. In Psychological Review 84.2; 191-215. Zugriff 24 März 2021: http://archive2.cra.org/Activities/craw_archive/dmp/awards/2007/Tolbert/self-efficacy.pdf

Bandura, Albert (1982). Self-efficacy Mechanism in Human Agency. In American Psychologist 37.2; 122-147. Zugriff 24 März 2021: https://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1982AP.pdf

Bass, Bernhard Morris (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Bass, Bernhard Morris (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, 18(3), 19-31.

Bass, Bernhard Morris & Avolio, Bruce J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. Journal of European Industrial Training, 14 (5), 21-27.

Bass, Bernard Morris & Steidlmeier, Paul (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. In The Leadership Quarterly, Vol. 10 (2), 181-217. Zugriff 03 Febr 2021: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984399000168

Bergmann, Frithjof Informationen: https://newwork-newculture.dev/frithjofbergmann/

Becker, Florian (2015). Psychologie der Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologie kompakt für Führungskräfte. Wiesbaden: Springer. Bleicher, Knut (1982). Vor

dem Ende der Misstrauensorganisation. In: Office Management, J g. 30, Nr. 4, 400-404

Brenke, Karl (2014). Heimarbeit: Immer weniger Menschen in Deutschland gehen ihrem Beruf von zu Hause aus nach, in: DIW Wochenbericht Nr.8 2014, Seite 95-105. Zugriff 10 Jan 2021: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.437991.de/14-8-1.pdf

Burns, James MacGregor (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Conger, Jay A. & Kanungo, Rabindra N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. In Academy of Management Review, 13:3; 471-482. Zugriff 24. März 2021: https://www.jstor.org/stable/pdf/258093.pdf?refreqid=excelsior%3A9c2fafe886f26be5d38f49d44e984c2a

Doppler, Klaus & Lauterburg, Christoph (1994). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 3. Auflage. Frankfurt am Main: Campus.

Eilers, Silke; Rump, Jutta; Schabel, Frank & Möckel, Kathrin (2021). HR-Report 2021, Schwerpunkt New Work. Hays-AG und das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE). Zugriff 15 Febr 2021: https://www.hays.de/lp/hr-report

Gimpel, Henner; Berger, Michelle; Regal, Christian; Urbach, Nils; Kreilos, Mathias; Becker, Julia; Derra & Nicholas, Daniel (2020). Belastungsfaktoren der digitalen Arbeit. Eine beispielhafte Darstellung der Faktoren, die digitalen Stress hervorrufen. Augsburg: Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT. Zugriff 10 Apr 2021: https://doi.org/10.24406/fit-n-581326

Hackman, J. Richard & Oldham, Greg R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. In Organizational Behavior and Human Performance 16.2, 250-279. Zugriff 24 März 2021: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Hackman_et_al_1976_Motivation_thru_the_design_of_work.pdf

Hasenbein, Melanie (2020). Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt. Wirtschaftspsychologische Perspektiven und Anwendungsfelder. Berlin: Springer.

Hofmann, Josephine (2013). Virtuelle Führungskräfte – mobile Mitarbeiter. Szenen einer neuen Beziehungsform. Zugriff 8 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/virtuelle-fuhrungskrafte-mobile-mitarbeiter-szenen- einer-neuen-beziehungsform/

Hofmann, Josephine (2015). IAO Presseinformation zur Studie ‚Die flexible Führungskraft' am 1.9.2015. Zugriff 20 März 2021: https://www.iao.fraunhofer.de/de/presse-und-medien/aktuelles/wie-flexibel-arbeiten-fuehrungskraefte.html

Hofmann, Josephine (2016). Zukunftsfähige Führung: Aufgabe mit wachsenden Anforderungen. Blog 3. 11.2016. Zugriff 6 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/zukunftsfaehige-fuehrung-aufgabe-mit-wachsenden-anforderungen/

Hofmann, Josephine (2017a). Distance Leadership: Zentraler Baustein der digitalen Transformation. Blog 25. Juli 2017. Zugriff 29 Jan 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/distance-leadership-zentraler-baustein-der-digitalen-transformation/

Hofmann, Josephine (2017c). Oops, IBM did it again: Zurück ins Office – Marissa Mayer reloaded. Blg 28. März 2017. Zugriff 8 Febr 2021:

https://blog.iao.fraunhofer.de/oops-ibm-did-it-again-zurueck-ins-office-marissa-mayer-reloaded/

Hofmann, Josephine (2017d). Agile Organisation – von der Herausforderung, Unternehmen veränderungs- und gleichzeitig arbeitsfähig zu halten. 27 Febr 2017. Zugriff 9 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/agile-organisation-von-der-herausforderung-unternehmen-veraenderungs-und-gleichzeitig-arbeitsfaehig-zu-halten/

Hofmann, Josephine (2018a). Drei Zutaten für erfolgreiches Digital Leadership - Blog am 16. Juli 2018. Zugriff 3 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/drei-zutaten-fuer-erfolgreiches-digital-leadership/

Hofmann, Josephine (2018b). Selbstorganisation auf dem Prüfstand – HR als Enabler und Dirigent. Blog 22. Nov 2018. Zugriff 8 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/selbstorganisation-auf-dem-pruefstand-hr-als-enabler-und-dirigent/

Hofmann, Josephine (2020a). Arbeiten in der Corona-Krise – und wie es im New Normal weitergehen kann. Blog 15. Juli 2020. Zugriff 8 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/arbeiten-in-der-corona-krise-und-wie-es-im-new-normal-weitergehen-kann/

Hofmann, Josephine (2020b). Home Office in Zeiten des Corona-Virus – 12 Tipps für die kurzfristige Umsetzung. Zugriff 8 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/home-office-in-zeiten-des-corona-virus-12-tipps-fuer- die-kurzfristige-umsetzung/

Hofmann, Josephine (2020c). 10 Thesen zu Home-Office in Corona-Zeiten – und was wir für die Zeit danach daraus lernen könnten. Blog 14. Mai 2020. Zugriff 6 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/10-thesen-zu-home-office-in-corona-zeiten-und-was-wir-fuer-die-zeit-danach-daraus-lernen-koennten/

Hofmann, Josephine (2020d). Mediale Inszenierungskompetenz – Schlüsselqualifikation im „New Normal“. Blog 3. Juni 2020. Zugriff 8 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/mediale-inszenierungskompetenz-schluesselqualifikation-im- new-normal/

Hofmann, Josephine (2020e). 7 Schritte ins New Normal – was Sie jetzt tun sollten. Blog 17. Aug 2020. Zugriff 8 Febr 2021: https://blog.iao.fraunhofer.de/7-schritte-ins-new-normal-was-sie-jetzt-tun-sollten/

Hofmann, Josephine (2020f). Führung über Distanz. Präsentation vom 16. Sept 2020. Zugriff: 01 Febr 2021: https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veranstaltungen/Webinar/2020_09_16_Online-Seminar_3_Vortrag_Hofmann.pdf

Hofmann, Josephine; Piele, Alexander; Piele, Christian (2019). New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle. In Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Zugriff 20 März 2021: http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5436648.pdf

Hofmann, Josephine; Piele, Alexander & Piele, Christian (2021). Arbeiten in der Corona-Pandemie. Leistung und Produktivität im New Normal. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Zugriff: https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/iao-news/arbeiten-in-der-corona-pandemie-folgeergebnisse-leistungen-produktivitaet.pdf

Krystek, Ulrich; Redel, Wolfgang & Reppegather, Sebastian (1997). Grundzüge virtueller Organisationen. Elemente und Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken. Wiesbaden: Gabler.

Laloux, Frédéric (2015). Reinventing Organizations: ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.

Lewin, Kurt; Lipitt, Ronald & White, Ralph K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created ‚social climates'. Journal of Social Psychology, 10(2), 271-299.

Maynard, M.Travis, Gilson, Lucy L. & Mathieu John E. (2012). Empowerment – Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. In Journal of Management, 38:4; 1231-1281. Zugriff 24 März 2021: https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.971.9200&rep=rep1&type=pdf

Meschkutat, Birgit, Stackelbeck, Martina & Langenhoff, Georg (2002). Der Mobbing-Report. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Dortmund, Berlin: Sozialforschungsstelle Dortmund. Zugriff 8 Okt 2020: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Schriftenreihe/Forschungsberichte/2002/Fb951.pdf?__blob=publicationFile&v=4

Meschkutat, Birgit & Stackelbeck, Martina (2010). Konfliktlösung am Arbeitsplatz. Eine Handlungshilfe für Führungskräfte bei Konflikten und Mobbing. Düsseldorf: Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. Zugriff 8 Okt 2020: http://weinschenk.de/bem/downloads/konfliktloesungamarbeitsplatz.pdf

Philipp, Andreas F. (2010). Die Kunst ganzheitlichen Führens. Ein Praxishandbuch für den Leader-Alltag. Literatur-VSM, Wolkersdorf. Zugriff 23 März 2021: https://www.brainguide.de/upload/publication/1c/2423b/b78eda720d172752a245e968fafa14fa_1311687050.pdf

Purvanova, Radostina K. & Bono, Joyce E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. In The Leadership Quarterly, Vol. 20, 343-357. Zugriff 24 Febr 2021: https://www.researchgate.net/publication/222933999_Transformational_leadership_in_context_Face-to-face_and_virtual_teams

Raelin, Joseph A. (2011). The End of Managerial Control? In Group & Organization Management 36 (2), 135-160. Zugriff 15 Febr 2021 https://www.researchgate.net/publication/228215067_The_End_of_Managerial_Control

Rastetter, Daniela (1994). Sexualität und Herrschaft in Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schermuly, Carsten C. (2019). New Work und Coaching – Psychologisches Empowerment als Chance für Coaches. In Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Vol. 26, 173-192.

Seibert, Scott E.; Wang, Gang & Courtright, Stephen H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. In Journal of Applied Psychology 96.5; 981-1003. Zugriff 24 März 2021: https://www.academia.edu/27765767/Antecedents_and_Consequences_of_Psychological_and_Team_Empowerment_in_Organizations_A_Meta_Analytic_Review?auto=download

Spreitzer, Gretchen M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. In Academy of Management Journal, Vol. 38 (5), 1442-1465. Zugriff 15 Febr 2021: http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/Pdfs/PsychEmpowerment.pdf

Sprenger, Reinhard K. (2017). Transformationale Führung – Was will sie? Wie geht sie? In Jochmann Walter, Ingomar Böckenholt & Stefan Diestel (Hrsg.), HR-Exzellenz. Innovative Ansätze in Leadership und Transformation. Wiesbaden: Springer Gabler.

Staar, Henning; Gurt, Jochen & Janneck, Monique (2019). Gesunde Führung in vernetzter (Zusammen-)Arbeit – Herausforderungen und Chancen. In Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose & Markus Meyer (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen. Berlin: Springer Nature, 217-236.

Thomas, Kenneth W. & Velthouse, Betty A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation." In Academy of Management Review, 15:4; 666-681. Zugriff 24 März 2021: https://core.ac.uk/download/pdf/36738094.pdf

Tödtmann, Claudia (2021). Gallup-Studie 2020: Die Top-Manager haben bei der Pandemie einen guten Job gemacht, die Führungskräfte eher nicht. In Wirtschaftswoche Management-Blog 18. März 2021. Zugriff: https://blog.wiwo.de/management/2021/03/18/gallup-studie-2020-die-top-manager-haben-bei-der-pandemie-einen-guten-job-gemacht-die-fuehrungskraefte-eher-nicht-kurzarbeit-verzeihen-die-mitarbeiter-nicht/

Väth, Markus (2016). Arbeit – Die schönste Nebensache der Welt: Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert. Offenbach: Gabal, 128-132.

Werther, Simon (2013). Geteilte Führung. Ein Paradigmenwechsel in der Führungsforschung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Winkler, Katrin; Heim, Nelly & Heinz, Tabea (2020). Transformationale Führung im Zeitalter der Digitalisierung. Ein Denkmodell. In Sebastian Wörwag & Alexandra Cloots (Hrsg.), Human Digital Work – Eine Utopie? Erkenntnisse aus Forschung und Praxis zur digitalen Transformation der Arbeit. Wiesbaden: Springer Gabler, 189-206.