

Virtuelle Kommunikation und
Teambindung: Förderung des
Zusammengehörigkeitsgefühls bei
Kundenbegleiter*innen der SBB

BACHELOR THESIS

Juni 2025

Autorin

Anouk Bruderer

Betreuungsperson

Dr. Georg Fiedler

Praxispartner

SBB

Patrick Schaub

Abstract

Diese Bachelorarbeit untersucht, wie der Microsoft-Teams-Kanal «Deine Sichtweise zählt» beim Depot Basel der SBB gezielt weiterentwickelt werden kann, um die Nutzung zu steigern und den sozialen Zusammenhalt innerhalb des Teams zu fördern. Die Zielgruppe bilden die Kundenbegleiter*innen, deren Arbeitsalltag durch unregelmässige Schichtzeiten, häufig wechselnde Einsatzorte sowie die physische Distanz zu Kolleg*innen geprägt ist. Diese Rahmenbedingungen erschweren den spontanen persönlichen Austausch und machen digitale Kommunikationsmittel zu einem wichtigen Instrument für die Aufrechterhaltung des Teamzusammenhalts. Aufbauend auf theoretischen Modellen zur virtuellen Teamarbeit, Mediennutzung und Vertrauensbildung wurden qualitative Interviews mit acht Mitarbeitenden des Zugpersonals durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass digitale Austauschformate grundsätzlich als sinnvolle Ergänzung zur Teamkommunikation wahrgenommen werden. Ihre Wirksamkeit hängt stark von inhaltlicher Relevanz, klarer Strukturierung, überschaubarer Gruppengrösse und einer unterstützenden Kommunikationskultur ab. Vertrauen, Moderation sowie eine freiwillige Beteiligung erweisen sich als zentrale Erfolgsfaktoren. Gleichzeitig wurde deutlich, dass informelle Kommunikation und sensible Inhalte besondere Schutzräume benötigen, um im digitalen Raum wirksam zu sein. Die Arbeit formuliert konkrete Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung des Kanals und zeigt auf, wie virtuelle Kommunikation nicht nur technisch, sondern sozial und kulturell gestaltet werden kann.

Schlagwörter: Virtuelle Kommunikation, Teamzusammenhalt, Informeller Austausch

Anzahl Zeichen (inkl. Leerzeichen) Bericht: 110'169

Inhaltsverzeichnis

1.	<i>Einleitung</i>	1
1.1	Ausgangslage	2
1.2	Zielsetzung.....	3
1.3	Fragestellungen	3
2.	<i>Theoretischer Hintergrund</i>	5
2.1	Teamzusammenhalt.....	5
2.1.1	Vertrauen und soziale Dynamiken	5
2.1.2	Motivation und Rollenverhalten.....	6
2.1.3	Teamgrösse und Struktur	6
2.1.4	Kommunikation und Konfliktfähigkeit	7
2.2	Virtuelle Kommunikation	7
2.2.1	Virtualitätsdimensionen und Einfluss auf Teameffektivität.....	8
2.2.2	Fünf-Ebenen-Modell der virtuellen Kommunikation	10
2.2.3	Erfolgsfaktoren für virtuelle Kommunikation.....	12
3.	<i>Methodik</i>	14
3.1	Forschungsdesign.....	14
3.2	Interviewleitfaden	15
3.3	Stichprobe	16
3.4	Datenerhebung	17
3.5	Datenauswertung	18
3.5.1	Kategoriensystem	19
4.	<i>Ergebnisse</i>	20
4.1	Nutzung von Microsoft Teams.....	20
4.1.1	Häufigkeit Nutzung.....	20
4.1.2	Eigene Beteiligung in Kanälen	21
4.2	Kanal «Deine Sichtweise zählt».....	22
4.2.1	Grundsätzliche Einstellung.....	22
4.2.2	Wahrgenommene Nachteile.....	22
4.3	Einstellung zu kleineren Kanälen.....	23
4.3.1	Grundsätzliche Einstellung.....	24
4.3.2	Beteiligungsbereitschaft	24

4.4	Hybridmodell	25
4.4.1	Grundsätzliche Einstellung.....	25
4.4.2	Strukturierungsbedarf.....	26
4.4.3	Themenplatzierung	27
4.5	Themen und Formate.....	27
4.5.1	Themenwünsche.....	28
4.5.2	Wunschformate	29
4.6	Informelle Themen	30
4.6.1	Austausch gewünscht	30
4.6.2	Belastende Geschichten	31
4.6.3	Kanal für belastende Themen	32
4.7	Hindernisse	33
4.7.1	Informationsflut.....	33
4.7.2	Motivation und Interesse	34
4.7.3	Zeitmangel	34
4.7.4	Technische Hindernisse	35
5.	<i>Diskussion</i>	36
5.1	Interpretation der Ergebnisse.....	36
5.1.1	Medieneigenschaften	36
5.1.2	Strukturierungsbedarf.....	37
5.1.3	Technik.....	38
5.1.4	Vertrauen als Grundvoraussetzung.....	39
5.1.5	Grösse des Austauschkanals.....	39
5.1.6	Informeller Austausch.....	40
5.2	Beantwortung der Fragestellungen	41
5.3	Handlungsempfehlungen	43
5.4	Limitationen.....	45
6.	<i>Fazit</i>	47
6.1	Reflexion und Ausblick	48
	<i>Literaturverzeichnis</i>	49
	<i>Abbildungsverzeichnis</i>	51
	<i>Tabellenverzeichnis</i>	51
	<i>Verzeichnis der verwendeten Hilfsmittel</i>	52

1. Einleitung

Virtuelle Kommunikationsmittel sind ein zentraler Bestandteil der modernen Arbeitswelt. Sie dienen nicht nur der Koordination organisatorischer Abläufe, sondern tragen wesentlich zur Gestaltung sozialer Beziehungen und zur Entwicklung eines funktionierenden Teamzusammenhalts bei (Becker, 2016; Kauffeld & Schulte, 2013). Besonders in verteilten und hybriden Arbeitskontexten fördern digitale Technologien den kontinuierlichen Austausch von Wissen, Erfahrungen und Perspektiven. Dieser Austausch ist grundlegend für Vertrauen, Zugehörigkeitsgefühl und gemeinsame Verantwortungsübernahme (Müller, Mander & Hellert, 2017; Rosen, Furst-Holloway & Blackburn, 2007).

Ein bedeutsamer Aspekt betrifft die Zugänglichkeit digitaler Kommunikationskanäle. Mobile Technologien ermöglichen es jenen Mitarbeitenden, die keinen festen Büroarbeitsplatz nutzen oder häufig unterwegs sind, aktiv in Kommunikationsprozesse eingebunden zu bleiben. Dies unterstützt nicht nur den Informationsfluss, sondern erweitert die soziale Teilhabe und fördert das Erleben von Inklusion und Gemeinschaft im Team (Einwiller, Sackmann & Zerfass, 2021; Handke & Kauffeld, 2019).

Allerdings reicht die bloße Bereitstellung technischer Infrastruktur nicht aus, um erfolgreiche virtuelle Kommunikation zu gewährleisten. Vielmehr erfordert virtuelle Zusammenarbeit ein Zusammenspiel aus technischen, sozialen und individuellen Voraussetzungen (Janneck, 2008; Kremer & Janneck, 2013). Auf der personalen Ebene können bereits unterschiedliche Kommunikationsstile, kulturell geprägte Erwartungen oder ein geringes Vertrauen zu Missverständnissen führen (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014; Kölblinger, 2004). Hinzu kommt, dass digitale Medienkompetenz, verstanden als Fähigkeit zur situationsangemessenen Auswahl und Nutzung digitaler Kommunikationsmittel, einen zentralen Einfluss auf die Qualität des Austauschs hat (Becker, 2016; Kremer & Janneck, 2013).

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die aktive Mitwirkung der Teammitglieder. Virtuelle Kommunikation gelingt nur dann, wenn Mitarbeitende bereit sind, Wissen zu teilen, Rückmeldungen zu geben und auf Beiträge anderer zu reagieren. Diese Form der Beteiligung erfordert sowohl Vertrauen als auch ein hohes Mass an individueller Motivation (Becker, 2016; Von Wissmann, 2010). Gleichzeitig zeigen Studien, dass insbesondere in virtuellen Teams gezielte Rückmeldestrukturen, transparente Rollenverteilungen und soziale Anerkennung notwendig sind, um ein kooperatives, leistungsfähiges Arbeitsklima zu fördern (Handke & Kauffeld, 2019; Müller et al., 2017).

Zusammenfassend zeigt sich, dass virtuelle Kommunikationsmittel ein hohes Potenzial zur Unterstützung des sozialen Zusammenhalts in Teams bieten. Dieses Potenzial entfaltet sich nur unter der Voraussetzung, dass technische Rahmenbedingungen,

individuelle Kompetenzen und Gruppendynamische Prozesse integrativ berücksichtigt werden. Erst das Zusammenspiel dieser Dimensionen schafft die Grundlage für eine vertrauensvolle, effektive und nachhaltige virtuelle Zusammenarbeit (Becker, 2016; Einwiller et al., 2021; Handke, Kauffeld, 2019; Kremer & Janneck, 2013).

1.1 Ausgangslage

Die Kundenbegleiter*innen der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) sind im Arbeitsalltag mit einer Vielzahl an Kommunikationskanälen konfrontiert. Neben E-Mails kommen verschiedene Applikationen zum Einsatz, über welche Informationen zu Tarifbestimmungen, Vorschriften oder allgemeinen Neuigkeiten vermittelt werden. Die unterschiedlichen Arbeitszeiten, flexiblen Einsatzorte sowie wechselnden Schichtpläne erschweren es, ein dauerhaftes Zugehörigkeitsgefühl im Team zu entwickeln. Der kollegiale Austausch, der eine zentrale Rolle für das Erleben von Zusammengehörigkeit spielt, wird durch diese strukturellen Rahmenbedingungen erheblich eingeschränkt. Gleichzeitig führt die Vielzahl an Kanälen zu einer disparaten Informationsverteilung, was den Zugang zu relevanten Inhalten erschwert und den kommunikativen Alltag der Mitarbeitenden unübersichtlich gestaltet.

Eine dieser Plattformen ist Microsoft Teams, ein digitales Kollaborations- und Kommunikationstool, das sich in zahlreichen Organisationen und Bildungseinrichtungen etabliert hat. Es ermöglicht eine orts- und zeitunabhängige Zusammenarbeit, da zentrale Funktionen wie Chat, Videokonferenzen, Dateifreigabe und Teamräume innerhalb einer gemeinsamen Umgebung gebündelt werden (Ilag & Sabale, 2022). In Gesprächen mit dem Praxispartner zeigte sich, dass Microsoft Teams bisher nicht in seinem vollen Potenzial genutzt wird. Um eine stärkere Nutzung anzuregen, wurde im Frühjahr 2024 im Depot Basel ein Pilotprojekt initiiert, in dessen Rahmen der Teams-Kanal «Deine Sichtweise zählt» eingeführt wurde. Dieser Kanal richtet sich an sämtliche Kundenbegleiter*innen des Standorts, das heisst rund 800 Personen, und soll insbesondere dazu dienen, die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden zu stärken, beispielsweise durch Feedbackformate oder themenspezifischen Austausch. Darüber hinaus wurde angestrebt, durch die Etablierung dieses Kanals eine Plattform für informelle Kommunikation zu schaffen und Mitarbeitende enger in Weiterentwicklungsprozesse einzubinden.

Bislang wird der Kanal «Deine Sichtweise zählt» nur punktuell genutzt und ist noch kein fester Bestandteil der Kommunikationskultur im Team des Depots Basel. Diese Ausgangslage wirft die Frage auf, wie digitale Kommunikationsangebote konzipiert sein müssen, damit sie nicht nur technisch verfügbar, sondern zudem wirksam im Arbeitsalltag verankert sind.

1.2 Zielsetzung

Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist es, zu untersuchen, wie der Teams-Kanal «Deine Sichtweise zählt» von den Kundenbegleiter*innen der SBB konkret genutzt wird, welche Formen des Austauschs darüber stattfinden und welche Potenziale sowie Herausforderungen sich aus Sicht der Nutzenden abzeichnen. Im Fokus stehen insbesondere die sozialen Funktionen der Plattform, mit dem Anliegen, digitale Kommunikation nicht nur als funktionales Werkzeug, sondern als soziales Bindeglied innerhalb virtueller Teams zu verstehen.

Darüber hinaus sollen die Erwartungen und Bedürfnisse der Kundenbegleiter*innen in Bezug auf den digitalen Austausch erfasst werden, um daraus praxisnahe Empfehlungen für zukünftige Kommunikationsstrategien abzuleiten. Die Arbeit verfolgt einen lösungsorientierten Ansatz und strebt an, Bedingungen zu identifizieren, unter denen der Teams-Kanal gezielt zur Förderung von Zugehörigkeit beitragen kann. In einem Arbeitsumfeld, das durch mobile Einsatzformen und das Fehlen eines festen Arbeitsplatzes geprägt ist, ist es besonders relevant, neue digitale Wege der Vernetzung zu schaffen, um soziale Integration nachhaltig zu stärken.

1.3 Fragestellungen

Ausgehend von der Zielsetzung der Arbeit werden in diesem Kapitel die Fragestellungen formuliert. Sie bildet die Grundlage für die empirische Untersuchung der Nutzung des Microsoft-Teams-Kanals «Deine Sichtweise zählt» aus Sicht der Mitarbeitenden. Dabei werden sowohl individuelle Einstellungen als auch wahrgenommene Hindernisse und förderliche Bedingungen im Umgang mit dem Kanal betrachtet. Im Zentrum steht die Frage, unter welchen Voraussetzungen ein virtueller Kommunikationskanal nicht nur der Informationsverteilung dient, sondern zudem das Gemeinschaftsgefühl stärkt und die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden fördert.

Ziel ist es, zentrale Erfolgsfaktoren für digitale Kommunikation im Arbeitsalltag der Kundenbegleiter*innen zu identifizieren. Besondere Berücksichtigung finden dabei die spezifischen Rahmenbedingungen des mobilen Arbeitens, unter denen klassische Austauschformate nur begrenzt realisierbar sind.

Daraus ergeben sich folgende leitende Fragestellungen:

- Welche Massnahmen können ergriffen werden, um die Nutzung des Microsoft-Teams-Kanals «Deine Sichtweise zählt» attraktiver zu gestalten?

- Wie kann dieser Kanal gezielt zur Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühls innerhalb virtueller Teams beitragen, insbesondere im Hinblick auf die besonderen Arbeitsbedingungen der Kundenbegleiter*innen?

Diese Fragen bilden die Grundlage für die empirische Untersuchung. Durch qualitative Interviews mit Kundenbegleiter*innen soll ein differenziertes Verständnis über Nutzungserfahrungen, Erwartungen und Bedürfnisse gewonnen werden, um daraus konkrete Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung digitaler Kommunikationsangebote abzuleiten.

2. Theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen für einen stabilen Teamzusammenhalt und eine funktionierende virtuelle Kommunikation dargelegt. Dabei werden zentrale Begriffe, relevante Konzepte und theoretische Modelle vorgestellt, die für die Analyse der empirischen Ergebnisse von Bedeutung sind. Im ersten Teil steht der Teamzusammenhalt im Zentrum. Hier werden die strukturellen und sozialen Faktoren beschrieben, welche diesen begünstigen oder behindern können. Im zweiten Teil liegt der Fokus auf den Anforderungen und Bedingungen für eine gelingende virtuelle Kommunikation.

2.1 Teamzusammenhalt

Ein Team wird als eine Gruppe von Personen definiert, die gemeinsam auf ein Ziel hinarbeitet, dabei aufeinander angewiesen ist, interagiert, ein gemeinsames Wir-Gefühl entwickelt und von aussen als Einheit wahrgenommen wird (Kauffeld & Schulte, 2013). Der Zusammenhalt innerhalb eines Teams beschreibt die emotionale Bindung der Mitglieder an die Gruppe sowie die Attraktivität der Teammitgliedschaft. Hoher Teamzusammenhalt ist mit positiven Auswirkungen verbunden, wie höherer Arbeitszufriedenheit, geringerem Absentismus und gesteigerter Leistungsfähigkeit (Becker, 2016). Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist es zentral, dass Teammitglieder konstruktiv miteinander kommunizieren. Neben fachlichen Aspekten spielen dabei insbesondere soziale Komponenten eine zentrale Rolle. Zwischenmenschliche Kommunikation fördert Vertrauen, stärkt das Miteinander und bildet die Grundlage für funktionierende Teamdynamik. Sie ist somit ein wesentlicher Erfolgsfaktor für nachhaltige Zusammenarbeit und das Erreichen gemeinsamer Ziele (Einwiller et al., 2021).

2.1.1 Vertrauen und soziale Dynamiken

Vertrauen stellt eine grundlegende Voraussetzung für erfolgreiche Teamarbeit dar. Es beschreibt die Überzeugung, dass sich Teammitglieder gegenseitig aufeinander verlassen können und wohlwollende Absichten verfolgen. Besonders bedeutsam für die Entwicklung von Vertrauen ist der informelle Austausch. Informelle Kommunikation, also der spontane und persönliche Austausch zwischen Teammitgliedern, unterstützt das gegenseitige Verständnis, wirkt beziehungsfördernd und erleichtert die Zusammenarbeit. Sie entfaltet ihre Wirkung nur dann, wenn ein grundlegendes Vertrauensverhältnis besteht (Nerdinger et al., 2014).

Gleichzeitig können in Teams soziale Dynamiken entstehen, die sich negativ auf die Offenheit und Meinungsvielfalt auswirken. Ein hoher Gruppenzusammenhalt kann mit Konformitätsdruck einhergehen, was dazu führt, dass abweichende Meinungen unterdrückt oder gar nicht erst geäußert werden. Solche Mechanismen mindern die Innovationskraft, die Entscheidungsqualität und die Problemlösungsfähigkeit des Teams. Um diesem Effekt entgegenzuwirken, bedarf es einer offenen Teamkultur, in der Vielfalt der Perspektiven ausdrücklich erwünscht ist (Becker, 2016). Vertrauen wirkt somit nicht nur auf das soziale Klima, sondern trägt nachweislich zur Leistungsfähigkeit von Teams bei, reduziert Koordinationsaufwand und stellt einen zentralen Erfolgsfaktor dar (Müller et al., 2017).

2.1.2 Motivation und Rollenverhalten

Motivation ist ein zentraler Faktor für Teamzusammenhalt und kollektive Leistungsbereitschaft. Ein Team kann nur dann erfolgreich arbeiten, wenn die Mitglieder bereit sind, Eigenverantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen und aktiv zur Zielerreichung beizutragen. Dazu bedarf es nicht nur individueller Anreize, sondern auch geeigneter Rahmenbedingungen. Besonders entscheidend ist, dass Teammitglieder die Bedeutung ihres eigenen Beitrags erkennen und erleben, dass ihr Engagement Wirkung zeigt (Becker, 2016).

Ein Motivationsdefizit kann sich im sogenannten Trittbrettfahrerverhalten äussern, wobei ein Gruppenmitglied bewusst beschliesst, den eigenen Leistungsbeitrag zu verringern, weil es davon ausgeht, dass andere die erforderliche Leistung erbringen werden. Dies tritt insbesondere dann auf, wenn einzelne Mitglieder davon ausgehen, dass ihre Beteiligung nicht notwendig sei. Mit wachsender Teamgrösse steigt die Wahrscheinlichkeit dieses Effekts (Nerdinger et al., 2014). Um diesem Effekt entgegenzuwirken, sind klare Rollenverteilungen, transparente Zuständigkeiten sowie eine gezielte Förderung von Eigenverantwortung besonders förderlich (Becker, 2016). Motivation wird dabei nicht ausschliesslich durch individuelle Anreize erzeugt. Gruppendynamische Prozesse spielen eine entscheidende Rolle: Die Führung eines Teams kann Motivation gezielt unterstützen, ebenso wie soziale Impulse von innerhalb der Gruppe. Besonders engagierte Mitglieder übernehmen häufig informell führende Rollen, ermutigen andere, spornen sie an und tragen so wesentlich zur emotionalen Stärkung des Teams bei (Von Wissmann, 2010).

2.1.3 Teamgrösse und Struktur

Die Grösse eines Teams hat erheblichen Einfluss auf seine Funktionsweise. In kleinen Teams verlaufen Kommunikation und Abstimmungsprozesse direkter, Verantwortlichkeiten lassen sich klar zuordnen, und Entscheidungen können effizient

getroffen werden. Mit zunehmender Teamgröße steigt hingegen die Komplexität. Entscheidungswege werden länger, Verantwortlichkeiten diffundieren, und die Gefahr des Trittbrettfahrerverhaltens nimmt zu (Becker, 2016).

Um dem entgegenzuwirken, ist in größeren Teams eine klare Strukturierung erforderlich. Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten müssen eindeutig definiert sein, damit Verbindlichkeit und Übersichtlichkeit gewahrt bleiben. Die Koordination zwischen mehreren Teilteams bedarf einer gezielten Steuerung, um die Gesamtleistung zu sichern (Kauffeld & Schulte, 2013).

Eine wirkungsvolle Teamführung kann dabei nicht nur von formalen Leitungspersonen ausgehen. Auch informell agierende Mitglieder tragen wesentlich zur Motivation und Stabilität innerhalb des Teams bei (Von Wissmann, 2010).

2.1.4 Kommunikation und Konfliktfähigkeit

Kommunikation ist das zentrale Medium für Kooperation, Koordination und Beziehungsarbeit im Team. Neben dem fachlichen Austausch ist vor allem die soziale Kommunikation bedeutsam. Empathie, aktives Zuhören, konstruktive Konfliktlösung und gemeinsame Problembearbeitung sind in stark interdependenten Arbeitsprozessen unverzichtbar (Becker, 2016).

2.2 Virtuelle Kommunikation

Virtuelle Kommunikation bezeichnet die Zusammenarbeit von Teammitgliedern über räumliche, zeitliche und soziale Distanzen hinweg. Zur Koordination und Interaktion greifen sie auf digitale Technologien und Plattformen zurück. Die räumliche Distanz resultiert aus unterschiedlichen Arbeitsstandorten, während zeitliche Trennungen beispielsweise durch asynchrone Arbeitszeiten entstehen können (Kremer & Janneck, 2013). In diesem Zusammenhang definieren Handke und Kauffeld (2019) Virtualität als ein mehrdimensionales Konzept, das sich durch die gleichzeitige Wirkung von Verteilung, Mediennutzung und Diversität innerhalb von Teams auszeichnet.

Virtuelle Kommunikationsprozesse nehmen insbesondere in Arbeitskontexten ohne festen Arbeitsplatz eine zentrale Rolle ein. Mobile Technologien bilden in solchen Konstellationen die strukturelle Voraussetzung, um Mitarbeitende trotz physischer Dezentralität in den organisationalen Informationsaustausch zu integrieren und ihre partizipative Einbindung dauerhaft zu gewährleisten (Einwiller et al., 2021).

2.2.1 Virtualitätsdimensionen und Einfluss auf Teameffektivität

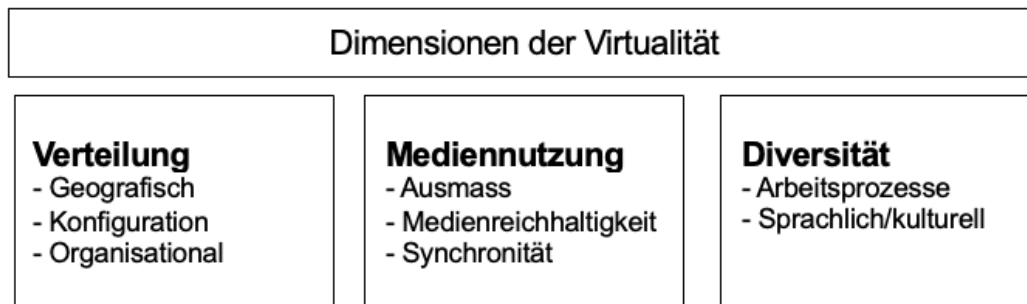


Abbildung 1. Die Drei Dimensionen der Virtualität nach Handke und Kauffeld (2019), eigene Darstellung

Die Abbildung 1 verdeutlicht Virtualität als ein mehrdimensionales Konzept, das sich aus drei zentralen Komponenten zusammensetzt: Verteilung, Mediennutzung und Diversität.

Die Dimension Verteilung bezieht sich auf den Grad, in dem Teammitglieder an unterschiedlichen Standorten tätig sind oder organisatorisch voneinander getrennt arbeiten. Dabei umfasst sie sowohl geografische Distanzen als auch die Konfiguration innerhalb des Teams, etwa in Form kleinerer Untergruppen, die sich an einem gemeinsamen Ort befinden (Handke & Kauffeld, 2019). In diesem Zusammenhang betonen Einwiller et al. (2021) die Relevanz mobiler Kommunikationsmedien, da diese es ermöglichen, Mitarbeitende unabhängig von Zeit und Ort in den Informationsfluss einzubinden, auch in Fällen, in denen keine klassische Büroumgebung zur Verfügung steht.

Die zweite Dimension, Mediennutzung, beschreibt die Verwendung digitaler Kommunikationsmittel sowie deren Fähigkeit, persönlichen Austausch zu ersetzen. Dabei spielen Aspekte wie die Auswahl des Mediums, der Grad der Synchronität und die Medienreichhaltigkeit eine zentrale Rolle (Handke & Kauffeld, 2019). Zusätzlich verweisen Kremer und Janneck (2013) darauf hin, dass räumliche und zeitliche Distanzen nicht ausschliesslich durch physische Trennung bedingt sind, sondern auch durch divergierende Arbeitszeiten und Zeitzonen entstehen können, die den direkten Austausch zusätzlich erschweren.

Die dritte Dimension, Diversität, bezieht sich auf Unterschiede zwischen Teammitgliedern hinsichtlich kultureller, sprachlicher oder fachlicher Hintergründe sowie abweichender Arbeitsweisen. Diese Unterschiede beeinflussen sowohl die Interaktion als auch das gemeinsame Verständnis innerhalb des Teams. Zusammengenommen zeigen die drei Dimensionen auf, dass Virtualität nicht allein durch räumliche Distanz charakterisiert ist sondern wesentlich durch eine Vielzahl technischer und sozialer Faktoren geprägt wird (Handke & Kauffeld, 2019)

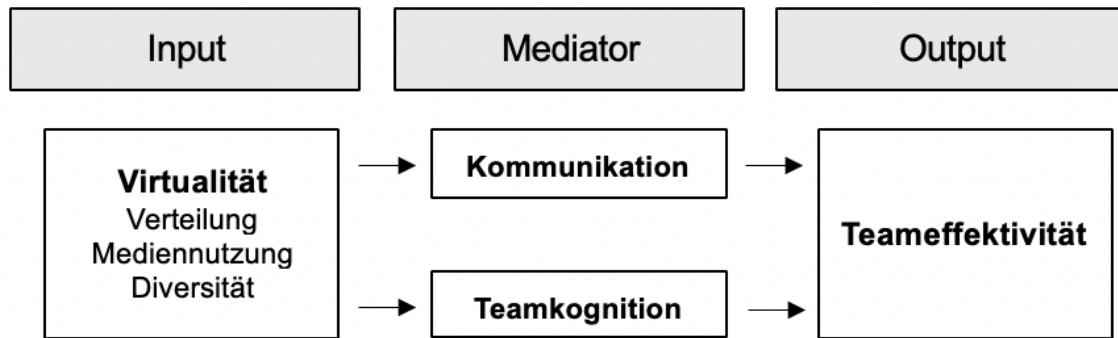


Abbildung 2. Wirkung von den Dimensionen der Virtualität auf Teameffektivität nach Handke und Kauffeld (2019), eigene Darstellung

Ergänzend zur Auffassung von Virtualität als mehrdimensionales Konzept zeigt Abbildung 2 die Auswirkungen dieser Dimensionen auf die Teameffektivität. Virtualität wird hierbei als Inputfaktor verstanden, der sowohl kommunikative Prozesse als auch kognitive Zustände innerhalb eines Teams beeinflusst (Handke & Kauffeld, 2019).

Im Zentrum der Darstellung stehen zwei vermittelnde Mechanismen: Kommunikation als aktiver Austausch von Informationen, Koordination und Rückmeldungen sowie Teamkognition als gemeinsam entwickeltes Verständnis über Aufgaben, Rollen und Ziele. Beide Elemente stehen in einem wechselseitigen Zusammenhang und bilden die Grundlage für eine funktionierende virtuelle Zusammenarbeit (Handke & Kauffeld, 2019).

Die Dimension Verteilung stellt dabei spezifische Anforderungen an die Kommunikationsprozesse, da geografische und organisatorische Trennungen den direkten Informationsaustausch erschweren. Digitale Kommunikationsmittel übernehmen in diesem Kontext eine Schlüsselrolle. Die Qualität dieses Austauschs wird maßgeblich durch die Mediennutzung bestimmt, insbesondere durch Merkmale wie Synchronität und Medienreichhaltigkeit. Diversität wirkt sich unmittelbar auf das gemeinsame Verständnis im Team aus, etwa durch kulturelle, sprachliche oder fachliche Unterschiede.

Die Teameffektivität stellt in diesem Modell das Ergebnis der Teamarbeit dar. Sie wird wesentlich durch die Qualität der Kommunikationsprozesse und der gemeinsamen kognitiven Strukturen bestimmt. Das Modell verdeutlicht darüber hinaus, dass virtuelle Zusammenarbeit kein statisches Gefüge ist. Vielmehr beeinflussen frühere Erfahrungen und Ergebnisse zukünftige Interaktionen, sodass virtuelle Teamarbeit als fortlaufender Entwicklungsprozess zu verstehen ist, in dem strukturelle Bedingungen, soziale Dynamiken und kollektives Wissen gemeinsam die Leistungsfähigkeit bestimmen (Handke & Kauffeld, 2019).

2.2.2 Fünf-Ebenen-Modell der virtuellen Kommunikation

Die Abbildung 3 zeigt das Fünf-Ebenen-Modell nach Kremer und Janneck (2013). Dies unterscheidet soziale und technisch vermittelte Aspekte der Kommunikation und dient sowohl der Analyse typischer Kommunikationsprobleme als auch als Orientierungshilfe bei der Entwicklung geeigneter digitaler Unterstützungsmassnahmen. Es liefert damit eine systematische Grundlage für das Verständnis der vielfältigen Herausforderungen, die sich insbesondere im virtuellen Teamkontext ergeben.

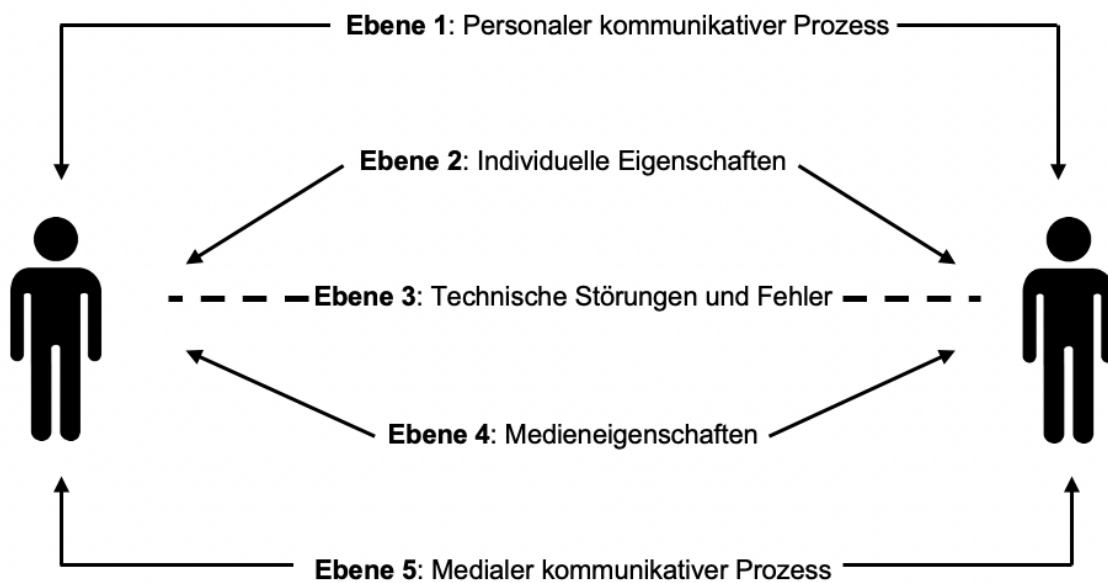


Abbildung 3. Das Fünf-Ebenen-Modell der virtuellen Kommunikation nach Kremer und Janneck (2013), eigene Darstellung

Ebene 1: Personaler kommunikativer Prozess

Diese Ebene beschreibt die zwischenmenschliche Kommunikation unabhängig von technischen Hilfsmitteln. Sie orientiert sich an klassischen Kommunikationsmodellen, etwa dem Vier-Seiten-Modell von Schulze von Thun (2013), dem zufolge jede Nachricht gleichzeitig vier Dimensionen enthält: den Sachinhalt, die Selbstkundgabe, die Beziehungsbotschaft und den Appell. Obwohl zwei Personen denselben Sachverhalt kommunizieren, kann die Botschaft je nach Beziehung, Absicht oder Interpretation unterschiedlich verstanden werden. Bereits auf dieser Ebene entstehen häufig Missverständnisse, zum Beispiel durch unterschiedliche Erwartungen oder fehlendes Vertrauen im Team. Auch grundlegende Konflikte in virtuellen Teams lassen sich dieser Ebene zuordnen (Kremer & Janneck, 2013).

Ebene 2: Individuelle Eigenschaften

Die zweite Ebene fokussiert sich auf persönliche Voraussetzungen der Beteiligten. Dazu gehören technische Grundkenntnisse, etwa der Umgang mit Videokonferenzsystemen, E-Mail oder webbasierten Tools. Ebenso bedeutsam ist die Medienkompetenz, also die Fähigkeit, geeignete Kommunikationsmittel auszuwählen und angemessen zu nutzen. Fehlen diese Kompetenzen, kann das die virtuelle Kommunikation erheblich erschweren. Umso wichtiger ist es, bestehende Unterschiede in Vorerfahrungen zu erkennen und durch gezielte Schulungs- oder Unterstützungsangebote auszugleichen (Kremer & Janneck, 2013; Janneck, 2008).

Ebene 3: Technische Störungen und Fehler

Diese Ebene bezieht sich auf technische Probleme, die den Kommunikationsprozess behindern können. Dazu zählen zum Beispiel Verbindungsabbrüche, Verzögerungen in der Übertragung, Softwarefehler oder Inkompatibilitäten zwischen Systemen. Solche Störungen treten ebenfalls in gut ausgerüsteten Arbeitsumgebungen regelmässig auf. Besonders für Personen mit geringerer technischer Erfahrung stellen sie eine erhebliche Herausforderung dar. Sie erschweren nicht nur die Kommunikation, sondern können zudem die Zusammenarbeit und das Teamerleben negativ beeinflussen (Kremer & Janneck, 2013).

Ebene 4: Medieneigenschaften

Die vierte Ebene betrachtet die Eigenschaften der jeweils verwendeten Kommunikationsmedien. Unterschiedliche Medien sind unterschiedlich gut geeignet, je nachdem, welche Ziele verfolgt werden. Während beispielsweise ein kurzes Update effizient über einen Chat gesendet werden kann, ist für komplexe Abstimmungen möglicherweise ein persönliches Videogespräch zielführender. Eine falsche Medienwahl kann Prozesse verlangsamen oder zu Missverständnissen führen. Daher ist eine bewusste Auswahl und Abstimmung der Kommunikationsform auf das jeweilige Anliegen wesentlich (Kremer & Janneck, 2013).

Ebene 5: Medialer kommunikativer Prozess

Die fünfte Ebene umfasst automatische Prozesse, die im Hintergrund digitaler Kommunikation ablaufen. Diese sind oft nicht sichtbar und beeinflussen dennoch massgeblich, wie Informationen wahrgenommen, gefiltert oder priorisiert werden. Dazu zählen beispielsweise Algorithmen, die E-Mails vorsortieren, Nachrichten hervorheben oder Inhalte ausblenden. Ebenfalls gehören automatisierte Funktionen wie das Zurückrufen einer E-Mail oder automatische Vorschläge für Antworten dazu. Solche Prozesse greifen aktiv in den Kommunikationsverlauf ein, ohne dass die Nutzenden sie vollständig kontrollieren oder

nachvollziehen können. Gerade in virtuellen Teams ist es daher wichtig, diese Einflüsse mitzudenken, da sie das Verständnis, die Transparenz und die Reaktionsfähigkeit in der digitalen Zusammenarbeit beeinflussen (Kremer & Janneck, 2013).

2.2.3 Erfolgsfaktoren für virtuelle Kommunikation

Virtuelle Kommunikation stellt nicht nur technologische, sondern gleichermassen soziale Anforderungen an die Zusammenarbeit in Teams. Damit digitale Koordination und Kooperation erfolgreich gelingen, sind bestimmte Voraussetzungen zentral. Insbesondere Vertrauen, informeller Austausch sowie eine passgenaue Auswahl geeigneter Kommunikationsmedien zählen zu den wesentlichen Gelingenbedingungen. Im Folgenden werden vier zentrale Erfolgsfaktoren näher erläutert.

Vertrauen

Der Aufbau und die Pflege von vertrauensvollen Arbeitsbeziehungen gestalten sich in virtuellen Teams anspruchsvoller als in Präsenzkontexten, in denen ein regelmässiger persönlicher Austausch stattfinden kann (Hardwig & Boos, 2024). Die eingeschränkten Möglichkeiten zum direkten sozialen Kontakt erschweren die Entwicklung stabiler Vertrauensverhältnisse. Dennoch gilt Vertrauen als grundlegende Voraussetzung für den Zusammenhalt von Teams. Wie von Nerdinger et al. (2014) hervorgehoben, fördert Vertrauen insbesondere das Entstehen eines gemeinsamen Zugehörigkeitsgefühls. In virtuellen Arbeitsformen gewinnt dieser Aspekt zusätzlich an Relevanz, da Interaktionen überwiegend über digitale Kanäle erfolgen und persönliche Rückmeldungen häufig nur eingeschränkt wahrgenommen werden können (Kölblinger, 2004). Kremer und Janneck (2013) betonen dabei die besondere Bedeutung des Vertrauens auf der personalen, kommunikativen Ebene. Ein Mangel an Vertrauen kann zu Missverständnissen führen und die Effizienz digitaler Austauschprozesse erheblich beeinträchtigen.

Informelle Kommunikation

Eine häufig unterschätzte, dennoch zentrale Rolle für virtuelle Teams spielt die informelle Kommunikation. Informelle Kommunikation ermöglicht es, emotionale Stimmungen aufzufangen, zwischenmenschliche Beziehungen zu pflegen, soziale Dynamiken im Team zu erkennen und stellt eine essenzielle Form des Austauschs dar (Einwiller et al., 2021). Gerade in virtuellen Arbeitssettings, in denen spontane Begegnungen entfallen und der persönliche Kontakt stark eingeschränkt ist (vgl. Dimension Verteilung, Kapitel 2.2.1), übernimmt der informelle Austausch eine kompensatorische Funktion. Umso wichtiger ist es, durch geeignete Rahmenbedingungen und gezielte Massnahmen Räume für informelle

Kommunikation zu schaffen und damit den sozialen Zusammenhalt im Team aktiv zu fördern (Hardwig & Boos, 2024).

Risikoempfindung

Kommunikatives Verhalten in virtuellen Kontexten ist häufig mit Unsicherheiten verbunden. Das Stellen von Fragen, das Teilen von Wissen oder das Einbringen eigener Beiträge kann als riskant wahrgenommen werden, insbesondere wenn direkte Reaktionen oder nonverbale Rückmeldungen fehlen. In der Folge besteht die Sorge, dass Nachfragen als Zeichen mangelnder Kompetenz oder Mitteilungen als überflüssig interpretiert werden könnten (Rosen et al., 2007). Verstärkt werden solche Verunsicherungen durch die in Kapitel 2.2.1 dargestellte Diversität in Bezug auf Sprachkompetenzen, Rollenverständnisse und Kommunikationsstile. Daher sind gezielte Massnahmen zur Förderung einer konstruktiven Feedback-Kultur sowie zur Steigerung kommunikativer Sicherheit erforderlich (Handke & Kauffeld, 2019).

Medienwahl und technische Unterstützung

Die Auswahl geeigneter Kommunikationsmedien beeinflusst die Qualität virtueller Kommunikation massgeblich. Verschiedene Medien bieten unterschiedliche Potenziale hinsichtlich Reichhaltigkeit, Synchronität und Einsatzflexibilität. So können einfache Statusmeldungen effizient über textbasierte Chats erfolgen, während sich für komplexe Abstimmungen oder sensible Themen Videokonferenzen oder Sprachnachrichten besser eignen (Kremer & Janneck, 2013). Diese Aspekte sind eng mit der Dimension Mediennutzung aus Kapitel 2.2.1 verknüpft. Eine bewusste, bedarfsgerechte Medienwahl, abgestimmt auf die Kommunikationsanforderungen und das Medienverständnis der Beteiligten, trägt entscheidend zur Verständigung, Effizienz und sozialen Einbindung in virtuellen Teams bei (Handke & Kauffeld, 2019).

3. Methodik

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen der vorliegenden Arbeit beschrieben. Dargestellt werden das gewählte Forschungsdesign, die Zusammensetzung der Stichprobe, die Entwicklung des Interviewleitfadens, der Ablauf der Datenerhebung sowie das Verfahren der Datenauswertung.

3.1 Forschungsdesign

Diese Bachelorarbeit basiert auf einem qualitativen Forschungsansatz. Ziel ist es, ein vertieftes Verständnis für die individuellen Perspektiven und Erfahrungen der Kundenbegleiter*innen der SBB im Umgang mit Microsoft Teams sowie mit dem Kanal «Deine Sichtweise zählt» zu gewinnen. Qualitative Forschung ermöglicht es, subjektive Bedeutungen und Sinnstrukturen nachzuvollziehen, wie sie von den Befragten selbst wahrgenommen werden (Flick, 2020; Helfferich, 2011).

Zur Datenerhebung wurden halbstrukturierte Interviews eingesetzt, da diese Methode sowohl eine systematische als auch flexible Erhebung relevanter Informationen erlaubt. Offene Fragen ermöglichen es, zugrunde liegende Vorstellungen und Annahmen der Befragten sichtbar zu machen. Ergänzend wurden theoriegeleitete Vertiefungsfragen eingesetzt, um geringer bewusste Wissensbestände zu erfassen und kritisch zu reflektieren (Mey & Mruck, 2020).

Wie Helfferich (2011) ebenfalls betont, zeichnen sich halbstrukturierte Interviews durch eine thematisch gegliederte, dennoch offene Leitstruktur aus, die an den Gesprächsverlauf angepasst werden kann. Diese Kombination gewährleistet eine gewisse Vergleichbarkeit der Interviews bei gleichzeitigem Raum für individuelle Erzählungen. Da nicht alle Befragten mit dem Teams-Kanal «Deine Sichtweise zählt» vertraut waren, wurden zwei unterschiedliche Interviewleitfäden entwickelt.

Der gewählte methodische Zugang erwies sich als geeignet, um sowohl übergreifende Nutzungserfahrungen als auch individuelle Bedarfe und mögliche Barrieren im digitalen Austausch zu erfassen. Die Struktur des Interviewleitfadens orientiert sich an zentralen Aspekten der virtuellen Kommunikation und des Teamzusammenhalts, wie sie im theoretischen Teil dieser Arbeit hergeleitet wurden.

Die Auswertung der Interviews erfolgte auf Basis der fokussierten Interviewanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2024). Dabei handelt es sich um eine systematische Auswertungsmethode leitfadengestützter Interviews. Abbildung 4 zeigt die einzelnen Schritte des Forschungsdesigns, von der Theoriegrundlage bis zur Ableitung praxisnaher Handlungsempfehlungen.

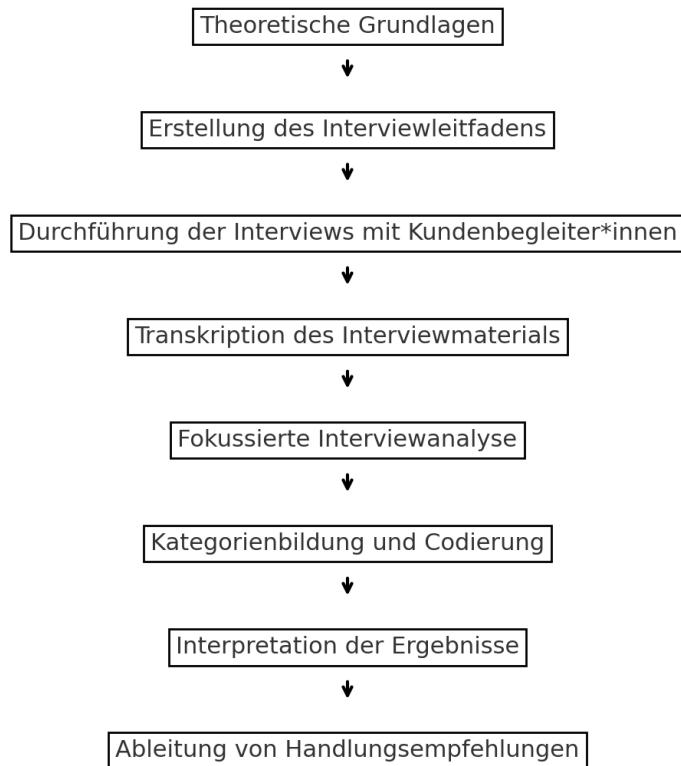


Abbildung 4. Darstellung Forschungsdesign der Bachelorarbeit, eigene Darstellung

3.2 Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden wurde nach dem SPSS-Prinzip von Helfferich (2011) entwickelt. Dieses umfasst vier aufeinanderfolgende Schritte: Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren. Ziel war es, einen strukturierten, zugleich offenen Leitfaden zu konzipieren, der die zentralen Themenbereiche systematisch abbildet und gleichzeitig Raum für nicht antizipierte Aspekte lässt.

Im ersten Schritt wurden potenziell relevante Fragen auf Grundlage theoretischer Überlegungen und praktischer Erfahrungen gesammelt. Inhaltlich umfasste der Leitfaden unter anderem Fragen zur Nutzung von Microsoft Teams, zur Beteiligung am Teams-Kanal «Deine Sichtweise zählt», zu bevorzugten Themen und Austauschformaten sowie zu technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen.

Im abschliessenden Schritt erfolgte die sprachliche Feingestaltung. Die Fragen wurden mit geeigneten Eröffnungsimpulsen, Erzählaufforderungen und Nachfragen ergänzt, um die Gesprächsführung zu erleichtern und eine offene qualitative Erhebung zu gewährleisten.

Zur Berücksichtigung unterschiedlicher Erfahrungsstände mit dem Teams-Kanal wurden zwei Leitfäden erstellt: Eine Version für mit dem Kanal vertraute Personen

(siehe Anhang A) sowie eine alternative Version für Befragte ohne entsprechende Vorerfahrung (siehe Anhang B).

3.3 Stichprobe

Die Auswahl der teilnehmenden Personen erfolgte durch den Praxispartner. Ziel war es, eine möglichst grosse Heterogenität innerhalb der Stichprobe zu erreichen.

Berücksichtigt wurden Personen unterschiedlichen Alters, unterschiedlichen Geschlechts sowie mit und ohne Führungsverantwortung. Ebenfalls wurde eine Person in Ausbildung in die Stichprobe aufgenommen, um ein möglichst breites Spektrum an Perspektiven zu erfassen. Ein zusätzliches Auswahlkriterium bestand darin, dass nicht ausschliesslich Personen ausgewählt wurden, die den Austauschkanal «Deine Sichtweise zählt» vom Depot Basel bereits kannten. Zwei Teilnehmende waren mit diesem Kanal nicht vertraut. Dadurch sollte ermittelt werden, ob bei diesen Personen ein potenzielles Interesse oder ein Bedarf an partizipativen Austauschformaten besteht.

Die finale Stichprobe umfasste acht Mitarbeitende. Das Geschlechterverhältnis war mit vier weiblichen und vier männlichen Befragten ausgewogen. Ebenfalls zeigte sich hinsichtlich des Alters, der Funktion im Unternehmen sowie der Dauer der Anstellung eine breite Streuung. Sechs der Teilnehmenden kannten den Kanal «Deine Sichtweise zählt», während zwei keine vergleichbare Austauschmöglichkeit im Unternehmen nutzten oder kannten.

Die Tabelle 1 fasst die demografischen Merkmale und Ausprägungen der Stichprobe zusammen.

Tabelle 1

Demografische Zusammensetzung der Stichprobe

Merkmal	Ausprägung	Anzahl Befragte
Geschlecht	Männlich	4
	Weiblich	4
Alter	Unter 25	1
	25-34	2
	35-44	1
	45-55	2
	55+	2
Funktion	Führungsfunktion	2
	Keine Führungsfunktion	6
Dauer Anstellung	< 5 Jahre	1
	5-15 Jahre	3
	15 Jahre +	4
Vertraut mit Kanal «Deine Sichtweise zählt»	Ja	6
	Nein	2

3.4 Datenerhebung

Insgesamt wurden zehn Interviews im Rahmen der Datenerhebung durchgeführt. Zwei dieser Gespräche fanden allerdings zu einem Zeitpunkt statt, als noch nicht festgelegt worden war, ebenfalls Personen ohne Vorerfahrung mit dem Teams-Kanal «Deine Sichtweise zählt» in die Untersuchung einzubeziehen. Für diese beiden Interviews lag daher kein entsprechend angepasster Interviewleitfaden vor. Aufgrund der daraus resultierenden methodischen Einschränkungen sowie qualitativer Mängel im Gesprächsverlauf wurden diese Interviews nicht in die Auswertung aufgenommen. Die Auswahl der teilnehmenden Personen erfolgte durch den Praxispartner. Die Kontaktaufnahme sowie die Terminvereinbarung wurden anschliessend von der Autorin per E-Mail durchgeführt. Im Zuge dessen wurden die potenziellen Teilnehmenden über Ziel, Ablauf und Inhalt der Untersuchung informiert. Von den insgesamt acht einbezogenen Interviews wurden fünf über Microsoft Teams geführt, drei fanden in Präsenz statt. Die Teilnehmenden der

Online-Interviews erhielten vorab per E-Mail eine schriftliche Einverständniserklärung (siehe Anhang C), eine kompakte Erläuterung zum Hintergrund der Studie sowie den Link zum jeweiligen Videogespräch. Bei den Präsenzinterviews erfolgte die Information ebenfalls per E-Mail, die Einverständniserklärung wurde in diesen Fällen direkt vor Ort vor Beginn des Gesprächs unterzeichnet. Die Teilnahme an der Erhebung war für alle Personen freiwillig. Den Teilnehmenden wurde transparent kommuniziert, dass sie ihre Zustimmung jederzeit und ohne Angabe von Gründen zurückziehen können. Damit wurde sichergestellt, dass sowohl ethische als auch datenschutzrechtliche Anforderungen erfüllt waren.

Die Durchführung der Interviews erfolgte in den Kalenderwochen 16 und 17 des Jahres 2025. Alle Gespräche wurden mit einem Mobiltelefon aufgezeichnet. Vor Beginn jedes Interviews wurde eine mündliche Einwilligung eingeholt und nochmals auf die zentralen Inhalte sowie den Zweck der Studie hingewiesen. Dabei wurden insbesondere Aspekte der Anonymität und die Bedeutung individueller Erfahrungsberichte hervorgehoben.

Die Gespräche wurden auf Schweizerdeutsch geführt, um eine möglichst natürliche Gesprächsatmosphäre zu ermöglichen. Am Ende jedes Interviews wurden ergänzend demografische Angaben erhoben, darunter Alter, berufliche Funktion, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit sowie eine Selbsteinschätzung der technischen Kompetenzen der jeweiligen Person.

3.5 Datenauswertung

Die Auswertung der erhobenen Interviewdaten erfolgte auf Grundlage der fokussierten Interviewanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2024). Diese Methode eignet sich insbesondere für leitfadengestützte Interviews, bei denen bestimmte thematische Schwerpunkte im Zentrum stehen. Die fokussierte Interviewanalyse ermöglicht eine systematische, theoriegeleitete Bearbeitung qualitativer Daten, wobei zentrale Aussagen der Befragten im Hinblick auf die Fragestellung extrahiert und kategorisiert werden.

Zur Unterstützung des Auswertungsprozesses kam die Software MAXQDA 2024 zum Einsatz. Von allen berücksichtigten Interviews wurden Audioaufnahmen angefertigt, die anschliessend mithilfe der Software transkribiert wurden. Die Transkription erfolgte wörtlich unter Anwendung der Transkriptionsregeln nach Kuckartz und Rädiker (2024), wobei eine moderate sprachliche Glättung vorgenommen wurde, um die Lesbarkeit zu erhöhen. Da die Interviews auf Schweizerdeutsch geführt wurden, war zudem eine sinnigere Übertragung ins Hochdeutsche erforderlich, um die Vergleichbarkeit und systematische Auswertung der Daten zu gewährleisten. Zur Sicherstellung der Anonymität wurden sämtliche Interviewdaten pseudonymisiert. Jede befragte Person erhielt eine fortlaufende Kennziffer im Format „B“ gefolgt von einer Nummer, beispielsweise B01. Diese anonymisierte Kennzeichnung

wurde konsistent im gesamten Auswertungsprozess sowie bei der Ergebnisdarstellung verwendet.

3.5.1 Kategoriensystem

Ein zentrales Element der qualitativen Inhaltsanalyse stellt die Entwicklung eines systematischen und inhaltlich tragfähigen Kategoriensystems dar. Wie Kuckartz und Rädiker (2022) betonen, dient ein solches System nicht nur der strukturierten Erfassung relevanter Inhalte, sondern zudem der gezielten Zuordnung und vergleichenden Analyse einzelner Textpassagen. In der vorliegenden Untersuchung wurde das Kategoriensystem deduktiv-induktiv entwickelt (siehe Anhang D). Es basiert einerseits auf dem Interviewleitfaden sowie den theoretisch hergeleiteten Fragestellungen, wurde im Zuge der ersten Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial um empirisch identifizierte Aspekte erweitert.

Mayring und Fenzl (2019) beschreiben Kategorien als zentrale analytische Werkzeuge, die Inhalte verdichtet zusammenfassen und sowohl nahe am Material als auch auf einer abstrakteren Ebene formuliert werden können. In Anlehnung daran wurden die Kategorien in Haupt-, Unter- und Subsubkategorien differenziert, um ebenfalls komplexe und mehrdimensionale Aussagen systematisch erfassen zu können.

Die Hauptkategorien orientieren sich an den zentralen Themenbereichen des Interviewleitfadens und umfassen unter anderem: allgemeine Nutzungserfahrungen mit Microsoft Teams, die Wahrnehmung und Bewertung des Teams-Kanals «Deine Sichtweise zählt», Einstellungen zu kleineren Kommunikationskanälen, das hybride Arbeitsmodell, thematische Inhalte und Austauschformate, informelle Kommunikationsbedarfe, wahrgenommene Hindernisse sowie demografische Angaben.

Besonderer Wert wurde auf eine trennscharfe Definition der Kategorien gelegt, um inhaltliche Überlappungen zu vermeiden und eine präzise Codierung zu ermöglichen. Im Bereich der thematischen Wünsche wurde beispielsweise zwischen fachlich-organisatorischen und psychosozialen Aspekten unterschieden. Im Themenfeld der informellen Kommunikation wurde nicht nur der generelle Bedarf erhoben, sondern ebenfalls nach der bevorzugten Form des Austauschs differenziert. Hinsichtlich der Barrieren wurde klar zwischen organisatorischen und technischen Hindernissen unterschieden, um die Vielfalt möglicher Einflussfaktoren systematisch abzubilden.

Die hierarchische Struktur des Kategoriensystems bildet somit die methodische Grundlage für die nachfolgende qualitative Inhaltsanalyse. Sie ermöglicht eine differenzierte Betrachtung der erhobenen Perspektiven und bietet zugleich eine belastbare Basis für die systematische Ableitung zentraler Befunde.

4. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die zentralen Erkenntnisse aus den acht durchgeführten Interviews dargestellt. Die Strukturierung der Ergebnispräsentation orientiert sich am entwickelten Kategoriensystem. Eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Kategorien findet sich im Anhang D.

Die nachfolgende Darstellung basiert auf der Analyse der identifizierten Hauptkategorien sowie der dazugehörigen Subkategorien. Die Hauptkategorien bilden jeweils eigenständige Unterkapitel, innerhalb derer die Subkategorien systematisch aufgeführt und erläutert werden. Zur Veranschaulichung der Aussagen werden ausgewählte Zitate herangezogen. Diese sind mit einer Bezeichnung des Interviews versehen (z. B. B01), um eine nachvollziehbare Zuordnung zu ermöglichen.

4.1 Nutzung von Microsoft Teams

4.1.1 Häufigkeit Nutzung

Im Rahmen der Befragung zeigte sich eine unterschiedliche Intensität in der Nutzung von Microsoft Teams. Zwei der befragten Personen gaben an, das Tool täglich zu verwenden. Dabei wurde insbesondere die Funktion der Push-Benachrichtigungen als hilfreich beschrieben, um unmittelbar auf relevante Informationen reagieren zu können:

Also ich habe es so eingerichtet, dass für die wichtigsten Kanäle Push-Nachrichten kommen, dann kann ich es direkt lesen, wenn jemand etwas schreibt. Dann kann ich direkt einordnen, ob es wichtig ist oder ob ich es auch später noch lesen kann. Ich nutze es schon jeden Tag. Da hat es auch Kanäle, wo Sachen abgespeichert sind, von denen ich genau weiss, dass sie dort gespeichert sind, die suche ich dort. (B08)

Vier weitere Personen berichteten, dass sie Microsoft Teams regelmässig, allerdings nicht täglich nutzen. Die Nutzung dient dabei nicht nur der Informationsweitergabe, sondern zudem dem Einholen von Rückmeldungen:

Ich nutze es regelmässig, vor allem um Informationen an Mitarbeitende zu geben, aber auch um aktiv am Austausch teilzunehmen. Einerseits um Informationen zu geben, andererseits auch um Informationen und vor allem Meinungen einzuholen. (B01)

Eine andere Person beschrieb die Nutzung im Sinne einer gelegentlichen Informationsabfrage:

Also ich persönlich schaue alle zwei, drei Tage rein. Was haben die Mitarbeitenden geschrieben, wo kann man sie unterstützen und ja, nutze es in diesem Sinne. Mehr informativ. (B06)

Zwei der befragten Personen gaben an, Microsoft Teams kaum bis gar nicht aktiv zu nutzen. Die Nutzung beschränkt sich hierbei auf das Lesen von Nachrichten ohne aktive Beteiligung:

Eigentlich nur um News zu lesen. Aber um selber reinzuschreiben, nicht wirklich. (B02)

4.1.2 Eigene Beteiligung in Kanälen

Die Analyse der Beteiligung an Diskussionen innerhalb von Microsoft-Teams-Kanälen verdeutlicht, dass eine eher passive Nutzung vorherrscht. Drei Personen gaben an, Inhalte lediglich zu lesen, ohne sich selbst aktiv an Diskussionen zu beteiligen. Eine Person formulierte dies wie folgt:

Ich bin eher ein Mitleser und nutze andere Wege, um meine Meinung zu äussern. (B07)

Zwei Personen beschrieben, über Emoji-Reaktionen mit Inhalten zu interagieren, allerdings keine eigenen Beiträge zu verfassen. Eine dieser Stimmen erklärte:

Ich habe Nachrichten geliked, bin aber nicht in die Konversationen eingestiegen. Es war einfach interessant, die Meinungen abholen zu können. (B01)

Lediglich eine befragte Person konnte sich daran erinnern, selbst Nachrichten in einem Teams-Kanal verfasst zu haben. Diese berichtete:

Ja, doch bestimmt. So einmal im Monat. Es ist gut für den Austausch, wenn jemand etwas nicht weiss. (B05)

Drei weitere Personen erklärten, dass sie sich weder aktiv beteiligt noch in anderer Weise (z. B. über Emojis) auf Beiträge reagiert hätten. Eine dieser Personen schilderte:

Ich habe den Kanal sehr unregelmässig genutzt und wenn, dann habe ich es auch nicht wirklich durchgelesen, sondern einfach damit die Benachrichtigung weg ist. (B03)

Eine andere Person gab an:

Da es mich nicht persönlich betroffen hat, habe ich, glaube ich, nur einmal nachgelesen. (B06)

4.2 Kanal «Deine Sichtweise zählt»

4.2.1 Grundsätzliche Einstellung

Die grundsätzliche Haltung gegenüber dem Kanal «Deine Sichtweise zählt» fällt bei einem Grossteil der befragten Personen positiv aus. Fünf Personen äusserten sich unterstützend zur Idee eines solchen Kanals. Eine dieser Personen kannte den Kanal nicht persönlich, zeigte sich der Grundidee allerdings aufgeschlossen:

Ich finde es gut, dass der Austausch so stattfindet. So können sie ihre Emotionen gut reinschreiben. (B06)

Demgegenüber standen zwei Stimmen, die den Austausch über diesen Kanal eher kritisch bewerteten. Insbesondere wurde betont, dass schriftlich formulierte Inhalte oftmals spontan verfasst wurden und dadurch problematisch sein könnten:

Geschrieben ist schnell etwas, nachgedacht manchmal erst später. Ob das Sinn macht in einem Kanal mit 800 Personen, wo sich dann 700 nerven, weiss ich nicht so ganz. (B07)

Eine befragte Person, die den Kanal nicht kennt, begründete ihre Skepsis mit der geringen allgemeinen Nutzung von Teams im Arbeitsalltag:

Ich denke eher nicht, da das Teams doch zu wenig genutzt wird. Es gibt zu viele verschiedene Kanäle, wo man sich informieren kann, und deshalb wird es nicht wirklich genutzt. Wir haben einen Kanal für unser Team und der wird absolut nicht genutzt. (B02)

Eine weitere Person nahm eine neutrale Haltung ein und betonte die Notwendigkeit klarer Regeln im Umgang mit dem Kanal:

Ich finde Transparenz wichtig. Irgendwie soll es aber auch Spielregeln geben. Das Problem ist, wenn jemand etwas postet und jemand anderes nicht einverstanden ist, passiert es, dass man sich gegenseitig belehren möchte und das finde ich schade. (B05)

4.2.2 Wahrgenommene Nachteile

Im Rahmen der Interviews wurden ebenfalls potenzielle oder bereits wahrgenommene Nachteile des Kanals «Deine Sichtweise zählt» thematisiert. Vier Personen gaben an, dass insbesondere immer wieder dieselben Mitarbeitenden Beiträge verfassten.

Dies könne dazu führen, dass sich andere von der Diskussion ausgeschlossen fühlten oder kein Interesse mehr an der Teilnahme hätten. Eine befragte Person äusserte dies wie folgt:

Es besteht halt die Gefahr, dass man immer nur die gleichen Leute anspricht. Manche denken dann, sie sprechen für alle, was aber nicht unbedingt der Fall ist. Deshalb wäre es schön, wenn noch mehr Personen an den Diskussionen teilnehmen würden, auch wenn sie nicht sehr digital interessiert sind. (B01)

Eine andere Person unterstrich die Problematik wiederholender Beiträge:

Es kann schnell überborden mit zu vielen Meinungen und es wird unübersichtlich. Dann schreiben auch immer die gleichen Personen. Man sieht den Namen und denkt sich bereits, das möchte man gar nicht mehr lesen. (B08)

Ein weiterer Kritikpunkt betraf die empfundene Informationsflut, die mit der Nutzung des Kanals verbunden sein kann. Vier Befragte bemängelten die Unübersichtlichkeit und die fehlende Struktur im Umgang mit verschiedenen Kommunikationskanälen. Eine Person beschrieb dies wie folgt:

*In Basel gibt es sehr viele verschiedene Kanäle, wo alle Kundenbegleiter*innen drin sind. Ich merke einfach, für mich ist es zu viel auf einmal, es ist nicht wirklich geregelt, es ist chaotisch, finde ich, weil einfach jede/r reinschreiben kann. Deshalb ist es für mich nicht wirklich brauchbar, es ist zu unübersichtlich. (B03)*

Ebenfalls wurde die Verlässlichkeit der geteilten Inhalte kritisch reflektiert:

Es ist schnell irgendwas hochgeladen und irgendeine Meinung verbreitet ohne, dass die Wahrheit gecheckt wurde oder einfach auch der Inhalt, ob das so stimmt oder ob es einfach eine Meinung einer kleineren Gruppe ist. Wurde auch berücksichtigt, ob das wirklich alle 800 Personen interessiert oder ist es einfach so nice to have. (B07)

4.3 Einstellung zu kleineren Kanälen

Derzeit ist der Kanal «Deine Sichtweise zählt» für sämtliche rund 800 Kundenbegleiter*innen des Depot Basels zugänglich. Im Rahmen der Befragung wurde geprüft, ob ein solcher Austausch im kleineren Rahmen als zielführender wahrgenommen wird. Dabei bezieht sich der kleinere Rahmen auf eine Kommunikation innerhalb des unmittelbaren Arbeitsteams oder im direkten Umfeld der jeweiligen Teamleitung.

4.3.1 Grundsätzliche Einstellung

Vier der befragten Personen sprachen sich grundsätzlich positiv für einen Austausch im kleineren Kreis aus. Zwei davon berichteten, dass sie bereits regelmässig an entsprechenden Formaten teilnehmen. Eine befragte Person beschrieb ein solches Vorgehen als praktikabel und gut umsetzbar:

Das könnte man direkt aufs Team runterbrechen. Meine Vorgesetzte macht dies einmal pro Monat und dort muss man nicht schreiben, sondern kann direkt online, so kann ich mir das vorstellen. (B08)

Zwei weitere Personen waren der Meinung, dass ein kleinerer Rahmen nicht zwingend einen Mehrwert bietet. Eine dieser Stimmen bezog sich auf bestehende Erfahrungen und stellte fest:

Ich glaube, der kleine Kanal rentiert nicht unbedingt. Diesen kleinen Austausch machen sie gerne, aber ansonsten läuft auf diesem Kanal nicht viel. Sie fragen keine direkten Sachen. (B06)

Weitere zwei Personen konnten sich grundsätzlich mit der Idee eines kleineren Kanals anfreunden, bezweifelten allerdings, dass dieser zu einer grösseren Beteiligung führen würde. Sie argumentierten, dass sich voraussichtlich dieselben Personen engagieren würden wie im bestehenden grossen Format:

Das ist eine Option. Ich habe das Gefühl, es würde auch dort nicht unbedingt mehr Personen ansprechen und ein breiteres Spektrum abdecken, da auch dort wahrscheinlich dieselben Personen, welche auch in einem grossen Kanal schreiben würden, sich melden würden. (B01)

4.3.2 Beteiligungsbereitschaft

In dieser Subkategorie wurde untersucht, ob sich die Bereitschaft zur Beteiligung erhöht, wenn die Kommunikation innerhalb eines kleineren und vertrauenswürdigeren Rahmens stattfindet. Vier der befragten Personen gaben an, dass sich ihre Beteiligung nicht verändern würde. Diese Personen schilderten unabhängig von der Grösse des Kanals eine grundsätzlich geringe Bereitschaft zur schriftlichen Kommunikation. Eine Person erklärte:

Ich würde auch in einem kleinen nicht schreiben. Wenn ich etwas sagen möchte, dann sage ich das der Person persönlich, wenn ich sie sehe. Es liegt mir einfach nicht. (B04)

Eine weitere Person reflektierte dies auf ihr eigenes Kommunikationsverhalten:

Ich denke, das hängt sehr mit mir als Person zusammen. Wenn ich nichts zu sagen habe, dann muss ich auch nichts liken oder kommentieren. Ich bin auf meinen privaten Social Media auch sehr zurückhaltend. Weniger ist mehr. Ich nutze es einfach, um informiert zu bleiben. Ich kann an einer Hand abzählen, wie oft ich mitdiskutiert habe. (B07)

Vier weitere Personen hingegen gaben an, dass sie sich in einem kleineren Kreis eher aktiv beteiligen würden. Eine dieser Stimmen verwies auf das Gefühl, mehr Verantwortung zu tragen, wenn die Gruppe kleiner sei:

Ja, denke schon. Bei den grösseren Kanälen ist man einer von vielen und lieber einmal zuhört, hingegen in einem kleinen Kanal, nicht einmal, dass die Meinung mehr Gewicht hätte, aber dass man mehr Verantwortung hat. (B01)

Eine andere Person stellte fest, dass kleinere Gruppen mehr Raum für Unsicherheiten und ehrliche Kommunikation bieten können:

Man kann auch mal etwas sagen, was nicht unbedingt stimmt, und dann kann man einfach sagen, dass die Person anders hätte handeln sollen und im grossen Kanal wird man direkt zerrissen. (B06)

Auffällig ist, dass keine der befragten Personen angab, sich in einem kleineren Rahmen noch moderater beteiligen zu wollen als in einem grösseren.

4.4 Hybridmodell

In dieser Kategorie wurde untersucht, ob ein paralleler Austausch sowohl im bestehenden, depotweiten Kanal «Deine Sichtweise zählt» als auch ergänzend in einem kleineren, teambezogenen Kanal gewünscht wird. Darüber hinaus wurde erhoben, welche strukturellen Voraussetzungen erfüllt sein müssten, damit ein solches Hybridmodell wirksam umgesetzt werden kann.

4.4.1 Grundsätzliche Einstellung

Drei Personen zeigten sich offen gegenüber der Idee, ein paralleles Modell aus grossem und kleinem Kanal zu etablieren. Sie sahen in der Kombination die Möglichkeit, dass sich mehr Mitarbeitende angesprochen fühlen und aktiver am Austausch teilnehmen. Eine Person brachte dies folgendermassen zum Ausdruck:

Das würde dazu führen, dass die Leute mehr reagieren würden und auch etwas schreiben würden. Wenn sie sehen, es passiert auch etwas, und es wird darauf eingegangen. (B06)

Fünf Personen hingegen hielten ein solches paralleles Modell für nicht notwendig. Sie gaben an, dass es sinnvoller wäre, sich auf einen Kanal zu konzentrieren, anstatt zwei Formate gleichzeitig zu betreiben:

Nicht nötig. (B04)

4.4.2 Strukturierungsbedarf

Ein zentrales Thema in Bezug auf ein hybrides Kommunikationsmodell war der Wunsch nach einer klaren Struktur und Zuständigkeit. Sieben der befragten Personen betonten, dass ein solcher Austausch moderiert oder zumindest begleitet werden sollte, unabhängig davon, ob er im gesamten Depot oder im unmittelbaren Arbeitsteam stattfindet. Besonders hervorgehoben wurde dabei der Bedarf an Verantwortung und Leitung:

Ich glaube was am wichtigsten ist, dass es moderiert ist. Dass es aus einer Hand kommt. Es würde nicht gut kommen. Es braucht jemanden, der verantwortlich ist. Das kann auch ein Teamleiter sein. Es muss aber übernommen werden, sonst sehe ich Gefahr, dass es ausartet. (B01)

Obwohl Offenheit gewünscht wird, betonten mehrere Personen, dass bestimmte Regeln eingehalten werden sollten. Eine Stimme formulierte dies wie folgt:

Es kann trotzdem offen sein, aber es braucht jemanden, der auch überprüft, ob Nettigkeit eingehalten wird oder der direkte Auskunft geben kann. (B06)

Eine befragte Person sprach sich dafür aus, die Verantwortung nicht auf eine Einzelperson zu beschränken, sondern ein moderierendes Team einzusetzen:

Ich würde es nicht auf eine Person beschränken. Ich finde eine Art Moderatoren-Team, von Personen vom Depot Basel, die gefestigt sind und geschätzt werden, die allgemeine positive Vibes hereinbringen und nicht unbedingt die Personen, die ständig nur ihren Frust loswerden möchten im Teams. (B07)

Nur eine Person sprach sich ausdrücklich für einen komplett offenen und nicht moderierten Austausch aus:

Offen finde ich es besser, dass einfach jeder das schreiben kann, was er möchte. (B02)

4.4.3 Themenplatzierung

Ein weiterer Aspekt betraf die Frage, welche Themen sich eher für den Kanal «Deine Sichtweise zählt» mit Einbezug des gesamten Depots eignen und welche besser im kleineren Kreis platziert werden sollten.

Für den Kanal «Deine Sichtweise zählt» wurden insbesondere übergreifende Themen genannt, die zahlreiche Mitarbeitende betreffen. Eine befragte Person formulierte dies wie folgt:

Wenn es darum geht, wie Themen in den Weiterbildungen, das könnte in einem grösseren Kanal. Desto mehr Personen es betrifft, desto grösser sollte der Kanal sein. (B07)

Im Kanal mit dem unmittelbaren Arbeitsteam sollten hingegen spezifischere oder personenbezogene Themen Platz finden. Genannt wurden beispielsweise tarifbezogene Inhalte:

Sicher ein grosses Thema, welches in einem kleineren Kreis gut wäre, ist sicher der Tarif. (B03),

führungsspezifische Inhalte:

Ich würde Führungsthemen eher in den kleineren Kanal nehmen. Das sind auch Themen, die bei dem Austausch bei mir oft hochkommen. Oder einfach Neuigkeiten für mein Team. (B06)

sowie tourenbezogene Informationen:

Wenn es um Touren geht, sicher auf einem kleineren Kanal. (B07)

Persönliche Anliegen oder sensible Themen wurden ebenfalls dem kleineren Format zugeordnet. Eine Person fasste dies so zusammen:

Wenn es wirklich um Verbindlichkeiten geht, oder wie es den Personen direkt geht, eine Kundensituation. Das Persönliche gehört eher in den kleinen Kanal. (B08)

4.5 Themen und Formate

In diesem Abschnitt wurden die inhaltlichen Wünsche der Befragten sowie bevorzugte Kommunikationsformate für den Austausch innerhalb eines Kanals wie «Deine Sichtweise zählt» erhoben, ob dies nun in einem grossen oder kleinen Format ist.

4.5.1 Themenwünsche

Ein Teil der Befragten wünscht sich insbesondere psychosoziale Themen, die im Arbeitsalltag der Kundenbegleiter*innen eine direkte Relevanz besitzen. Es wurde betont, dass die Themen nah an der beruflichen Realität angesiedelt sein müssen, um das Interesse der Mitarbeitenden zu wecken. Eine befragte Person brachte dies wie folgt auf den Punkt:

*Ich glaube, die schweren Punkte. Was heisst zum Beispiel "Kulanz"? Wie gehe ich mit schweren Situationen um? Für Kundenbegleiter*innen braucht es wirklich Themen, die sie selber betreffen, auf dem Zug. Sonst haben sie kein Interesse. (B06)*

Eine andere Person ergänzte:

Es müssten einfach Themen sein, die Nahe sind. Rückzugstationen, um zu lernen, braucht es die, oder nicht? Das wäre ein kleines Thema, man kann dann natürlich schon mit grösseren Themen kommen, wie zum Beispiel welche Wandfarbe gewünscht ist, aber einfach, dass man bei dem Empfänger bleibt und nicht Fragen stellt wie "Wie schätzt ihr eure Gesundheit ein?", das interessiert niemanden ausser der Leitung. (B07)

Darüber hinaus wurde betont, dass ein lebendiger Austausch von den Teilnehmenden selbst gestaltet werden sollte:

Ich finde auch immer spannend, wenn man das Feld anschaut und den Kundenbegleiterinnen den Austausch selber überlässt. (B01).

Neben psychosozialen Themen wurden ebenfalls organisatorische Inhalte mehrfach genannt. Dabei handelte es sich um praxisnahe Informationen, die besonders für langjährige Mitarbeitende relevant sind. So wurde etwa der Wunsch nach strukturierten Hilfestellungen bei der Weitergabe von Wissen geäussert:

Tipps und Tricks fehlen noch. Vor allem für Personen, die länger dabei sind. Es sollte verständlich erklärt sein. Das Problem ist, wenn Leute pensioniert werden, fehlen die Informationen. Das könnte man im Teams ablegen. Etwas in dem Bereich. (B05)

Ebenfalls wurden Hinweise auf bevorstehende Events sowie die Möglichkeit zur Partizipation im Vorfeld genannt:

*Wenn grössere Events sind, dass Reminder dafür kommen und Informationen dazu. Es wäre auch cool, wenn man für solche Events im Vorab Inputs von den Mitarbeiter*innen abholen könnte. Das sind dann circa 2'000 Personen und da gäbe es bestimmt Themen, die aufkommen, die spannend wären zu besprechen. (B07)*

Einzelne Personen brachten überdies strukturelle oder berufspolitische Themen ein, etwa im Zusammenhang mit laufenden Veränderungen im Berufsbild:

Ich weiss nicht, ob man diesen Kanal nutzen könnte für den Umbruch vom ganzen Berufsbild, der momentan läuft. Dass man auf dem Laufenden ist und dort die Antworten bekommt, die momentan im Raum stehen mit der Entwicklung. Oder Themen wie Uniform. Es gibt gewisse Informationen aber es ist fast nicht möglich, diese zu bekommen. Wenn man da direkt nachfragen könnte und direkte Antworten erhalten würde. Allgemein schnellere Antworten für grössere Themen. (B08)

Drei Personen gaben an, dass sie keinen zusätzlichen Bedarf an thematischem Austausch sehen. Sie verwiesen auf bestehende Kanäle und informelle Austauschformen:

Alle anderen Kanäle heben es fast auf. Der Erfahrungsaustausch und das Buschtelefon decken schon viel ab. Das hebt sich wie auf, weil dort auch Meinungen deponiert werden. (B04)

sowie

Abgesehen von diesem Kanal haben wir noch "News" und "Tipps und Tricks", und irgendeinen Kanal gibt es immer, wo man die Dinge findet. (B08)

4.5.2 Wunschformate

In Bezug auf bevorzugte Kommunikationsformate wurde deutlich, dass Umfragen von sieben der befragten Personen als besonders niederschwellige und effiziente Möglichkeit zur Meinungsäusserung angesehen werden. Der geringe Aufwand und die einfache Bedienbarkeit wurden mehrfach positiv hervorgehoben:

Für mich persönlich ist die Hemmschwelle kleiner, wenn es nur darum geht, etwas anzuklicken, zu liken oder eine Umfrage auszufüllen. (B01)

sowie

Umfragen, das fehlt noch ein bisschen. Der allgemeine Austausch ist eigentlich schon gut abgedeckt. So Umfragen, die nicht jeder reinmachen kann und dass man einfach abstimmen kann, damit es sich nicht wieder verliert. (B03)

Der Zeitfaktor bei Umfragen wurde ebenfalls als Vorteil genannt.

Wenn man aber eine Umfrage macht, ist die Wahrscheinlichkeit grösser, dass man Zeit hat zu reagieren. (B07)

und

Umfragen sind immer gut, das kann man schnell erledigen. (B08)

Gleichzeitig wurde betont, dass eine Kombination aus verschiedenen Formaten wünschenswert sei. Während Umfragen für eine schnelle Rückmeldung geeignet sind, ermögliche ein offener Austausch differenzierte Beiträge für jene, die sich schriftlich ausdrücken möchten:

Umfragen und offener Austausch, so eine Kombination wäre gut. Das finde ich interessant. (B06)

und

Wenn man offen schreiben kann, ist das gut für die, die sich gerne schriftlich ausdrücken. (B07)

4.6 Informelle Themen

4.6.1 Austausch gewünscht

Im Zusammenhang mit dem Kanal «Deine Sichtweise zählt» wurde ebenfalls der Wunsch nach einem Austausch zu informellen Themen, wie humorvollen Beiträgen oder Alltagserfolgen, thematisiert. Dabei zeigten sich unterschiedliche Haltungen unter den Befragten. In vier Interviews wurde ein solcher informeller Austausch klar abgelehnt. Genannt wurde insbesondere der Wunsch nach klaren Grenzen zwischen Arbeit und Erholung sowie die potenzielle Belastung durch zusätzliche Kommentare:

Nicht unbedingt. Für mich muss sich sowas spontan entwickeln. Für mich ist es auch wichtig abzuschalten, und wenn ich etwas poste, kommen immer wieder Kommentare und ich kann nie wirklich abschalten. (B05)

Eine weitere Person verwies darauf, dass derartige Inhalte nicht immer passend seien:

Wir haben auch jemanden, der eher humorvolle Sachen reinschickt, wo ich finde, das bräuchte es nicht. Ich finde es schwer, dass es da für alle passt. (B08)

Zwei weitere Personen konnten sich informelle Inhalte unter bestimmten Bedingungen vorstellen. Dabei wurde betont, dass ein solcher Austausch in einem separaten, optionalen Kanal stattfinden sollte:

Aber das muss in einem separaten Kanal sein, den man ausblenden kann, wenn es einen nicht interessiert. (B06)

Zudem wurde darauf hingewiesen, dass der Austausch nicht nur informativ, sondern auch meinungsbasiert sein sollte:

Ist denke ich eine Möglichkeit, man muss aber sicher aufpassen, es soll um einen Meinungs austausch gehen, um die Sichtweisen, dass es nicht einfach eine reine Informationsquelle sein soll, sondern eben auch Sichtweisen. Solange dieser Kern erfüllt ist, finde ich, können die Themen sehr offen sein. (B01)

Nur eine Person sprach sich explizit für einen solchen Austausch aus:

Das wäre sicher wertvoll. Dann könnte man wieder ein bisschen lachen. Die schönen Ereignisse werden viel zu wenig geteilt. Der Kanal darf dann aber auch nicht gezwungen positiv sein, es müsste einen eigenen Rhythmus haben. Man kann das nicht erzwingen. (B07)

4.6.2 Belastende Geschichten

Ein weiterer Themenbereich bezog sich auf den Umgang mit belastenden Situationen im Arbeitsalltag. Kundenbegleiter*innen sind im Zug regelmässig mit schwierigen oder unangenehmen Begegnungen konfrontiert. Seitens des Praxispartners bestand das Interesse, zu klären, ob in solchen Fällen ein Bedürfnis nach Austausch besteht. Fünf der befragten Personen sprachen sich dagegen aus, solche Inhalte über den Teams-Kanal zu teilen. Vorbehalte bestanden sowohl hinsichtlich der Vertraulichkeit als auch hinsichtlich möglicher negativer Auswirkungen auf das Teamklima. Eine befragte Person formulierte:

Ich würde lieber das Einzelgespräch suchen mit Personen, denen ich vertraue. Das muss nicht das ganze Depot wissen. Ich glaube, es würde den negativen Austausch eher fördern. (B03)

Eine andere Stimme betonte die Gefahr einer negativen Dynamik:

Finde ich suboptimal. Ich weiss nicht, ob das der richtige Weg ist. Das kann einen Effekt geben, dass es einen dann runterzieht, und es entwickelt sich zu einer Klagemauer, was auch nicht das Ziel ist. Ich denke, der persönliche Kontakt ist da jeweils besser. (B04)

Ebenfalls wurde darauf hingewiesen, dass digitale Kommunikation für solche Inhalte nicht geeignet sei:

Für das ist Teams nicht geeignet. Es ist ein Thema mit viel Emotionen und diese geschrieben weiterzugeben und jemanden zu betreuen oder Rat zu geben muss man auch alles, was zwischen den Zeilen steht, auch noch verstehen. Wenn jemand

etwas erlebt hat und sich dann aufregt, aber es geht vielleicht gar nicht per se um die Situation selbst, sondern einfach, dass es passiert ist und das spürt man dann aber in der Nachricht nicht heraus, dann berät man falsch und alle regen sich auf. Das wäre eine Abwärtsspirale. Im Personalzimmer kommt man rein und kann sich aufregen, und dann ist es wieder gut. Ich habe das Gefühl, wenn mehr Personen diese negativen Sachen lesen, dann wird das negative Bild im Kopf abgespeichert. Wenn ich es steuern könnte, würde ich eher positive Geschichten pushen. (B07)

Es wäre bestimmt spannend, aber schwere Situationen können dann sehr dazu verleiten, dass es zum Kummerkasten wird. Wenn man Hilfe benötigt, fände ich es wichtiger, dass man professionelle Hilfe bekommt. Wir haben auch einen Pikettdienst, der zur Verfügung steht. Ich weiss nicht, ob die grosse Teams-Welt der richtige Ort ist, um das zu verarbeiten. (B01)

Eine Person hielt den Austausch über herausfordernde Erlebnisse unter bestimmten Bedingungen für sinnvoll, betonte allerdings den Kontext:

Da ich mehrheitlich im Regionalverkehr arbeite und in einem Team bin, finde ich das nicht sehr relevant, weil ich mich mit meinem Team austauschen kann. Wenn man im Fernverkehr ist, macht das mehr Sinn. (B02)

Zwei Personen bewerteten die Möglichkeit eines Austauschs über konflikthafte Erfahrungen hingegen ausdrücklich positiv:

Das finde ich gut. Ja, absolut. Vielleicht haben die Leute keine Familie, keine Partner. (B05)

4.6.3 Kanal für belastende Themen

Bezüglich der Umsetzung eines solchen Austauschs zeigte sich ein klares Bild: Kein*e der Befragten sprach sich dafür aus, den Austausch über schwierige Begegnungen im grossen Depot-Kanal zu führen. In zwei Fällen wurde hingegen ein kleinerer, arbeitsgruppenspezifischer Kanal als geeigneter Ort genannt:

In einem kleineren Rahmen ja, vor allem aber auch in einem persönlichen und professionellen Rahmen. (B01)

Vielleicht wäre es sinnvoll, wenn man das nur im kleinen Team macht. Oder zwei Teamleiter, die einen Kanal pflegen. (B08)

Am häufigsten wurde der Wunsch geäußert, ein separates, freiwilliges Format für solche Inhalte zu schaffen, das sich an betroffene Personen richtet:

Ich denke, es sollte freiwillig sein, da beizutreten. Ich denke, die Vorgesetzten sollten nicht beitreten, weil wenn es einen Austausch gibt, gibt es sicher Mitarbeiter, die eben nicht mit dem Teamleiter darüber reden möchten. (B05)

Zudem wurde angeregt, über alternative Strukturen abseits von Microsoft Teams nachzudenken:

Es müsste nicht im Teams sein. Es müsste einfach eine Gruppe gleichgesinnter sein. Wir haben tausende Kanäle im Teams, auch zum Beispiel einen nur für Frauen. Man könnte machen, dass alle, die von einem schwereren Fall betroffen sind, vom Teamleiter angeschrieben werden und dann immer noch frei entscheiden können, ob sie teilnehmen möchten. Die Mehrheit, die gar nicht belastet ist, sollte nicht damit konfrontiert werden. Wenn es dann irgendein Lessons Learned gibt, könnte man das dann mit der Gesamtgruppe teilen. (B07)

4.7 Hindernisse

Im Rahmen der Befragungen wurden verschiedene Hindernisse identifiziert, die einer aktiven Nutzung des Microsoft-Teams-Kanals «Deine Sichtweise zählt» entgegenstehen. Die Aussagen der Teilnehmenden lassen sich in vier zentrale Subkategorien gliedern: Informationsflut, fehlende Motivation und Interesse, Zeitmangel sowie technische Hindernisse.

4.7.1 Informationsflut

Ein zentrales Hindernis stellt die Informationsflut dar. In fünf Interviews wurde berichtet, dass die Vielzahl an Kommunikationskanälen zu einer Überforderung führt, was die Nutzung zusätzlicher Informationsquellen erschwert. Eine befragte Person schilderte:

*Es ist wirklich das Problem, dass wir zu viele Kanäle und Medien haben als Kundenbegleiter*innen, es ist einfach zu viel. Wenn ich mich auf allen Kanälen jeden Tag auf den neusten Stand bringen müsste, hätte ich eine Stunde, um alles anzuschauen. (B02)*

Besonders in Bezug auf den spezifischen Kanal «Deine Sichtweise zählt» wurde betont, dass die Menge an Informationen dazu führe, dass dieser nicht aktiv genutzt werde:

Wir haben eine enorme Flut an Informationen, welche die Mitarbeitenden verarbeiten müssen, und jeder legt den Schwerpunkt irgendwo anders. (B01)

Eine weitere Person brachte dies auf den Punkt, indem sie erklärte:

Es besteht dann die Gefahr, dass man mehrere Kanäle lesen muss und dann ist es einfach zu viel. Es hat jetzt schon Personen, die es nicht nutzen, weil es ihnen zu viel ist. (B08)

Ebenfalls Personen, die den Kanal bisher nicht aktiv verwendet haben, äusserten bereits im Vorfeld Bedenken hinsichtlich der Informationsmenge. Eine befragte Person beschrieb ihre Unsicherheit wie folgt:

Ich sehe nicht wirklich, welche Informationen ich jetzt eigentlich bekommen sollte. Was ich einfach denke, ist ein Teil kommt in Microsoft Teams, dann kommen Sachen im SharePoint und dort stehen dieselben Sachen und deshalb werden die Sachen einfach nicht mehr angeschaut. (B02)

4.7.2 Motivation und Interesse

Neben der Informationsfülle wurde zudem ein Mangel an Motivation und Interesse als relevantes Hindernis genannt. Fünf Personen gaben an, grundsätzlich kein Bedürfnis nach einem solchen Austausch zu verspüren. Diese Haltung wird etwa durch folgende Aussagen deutlich:

Ich möchte dort einfach nicht schreiben. Egal, was passiert. (B04)

Nein, da kann man im Personalzimmer sitzen, wenn man so einen Austausch möchte. (B07)

sowie

Entweder es wird Pflicht und dann muss ich halt mitmachen aber solange es freiwillig ist (...). (B08)

4.7.3 Zeitmangel

Ein weiterer Faktor betrifft die Zeitressourcen der Mitarbeitenden. In einem Interview wurde die fehlende Zeit während des Arbeitsalltags als Hindernis thematisiert. Die betroffene Person führte aus:

Manchmal ist es einfach auch zeitbedingt. Wenn ich im Zug bin und sehe, dass Nachrichten reinkommen, die gerade nicht wichtig sind, lese ich sie nicht und vergesse sie dann. Der Zeitfaktor (...) das Mitmachen ist sehr Zeitbedingt. (B08)

Dies weist darauf hin, dass selbst bei grundsätzlichem Interesse die aktive Teilnahme an einem Austausch in Microsoft Teams im Arbeitsalltag nicht immer gelingt.

4.7.4 Technische Hindernisse

Bezüglich technischer Hindernisse konnte festgestellt werden, dass diese für keine der befragten Personen eine relevante Rolle spielten. Alle acht Teilnehmenden berichteten, dass die technische Nutzung von Microsoft Teams problemlos möglich sei. So wurde unter anderem festgestellt:

Es funktioniert soweit gut. (B02) und Nein, es ist nicht schwer zu bedienen. (B03)

5. Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Untersuchung in den Kontext der theoretischen Grundlagen gesetzt und die Fragestellungen beantwortet. Basierend auf den Erkenntnissen werden Handlungsempfehlungen formuliert, die Limitationen reflektiert und ein Ausblick auf weitere Forschung gegeben.

5.1 Interpretation der Ergebnisse

5.1.1 Medieneigenschaften

Die Auswahl und der Einsatz digitaler Kommunikationsmittel beeinflussen wesentlich die Qualität, Reichweite und Wirksamkeit virtueller Interaktion. Die zweite Dimension des Modells von Kremer und Janneck (2013), die Mediennutzung, beleuchtet, welche Medien zur Verfügung stehen, wie sie genutzt werden und in welchem Umfang sie persönliche Kommunikation ersetzen können. Digitale Kommunikation steht immer vor der Herausforderung, nonverbale Hinweise, situativen Kontext und emotionale Zwischentöne nur begrenzt übertragen zu können. Umso bedeutsamer ist es, die Medienwahl bewusst auf das jeweilige Anliegen abzustimmen. Dabei spielen die Synchronizität (zeitgleiche vs. zeitversetzte Kommunikation), die Reichhaltigkeit (die Fähigkeit, komplexe Informationen und emotionale Signale zu übertragen) und die Zugänglichkeit des Mediums eine zentrale Rolle (Handke & Kauffeld, 2019).

Kremer und Janneck (2013) verweisen zudem darauf, dass virtuelle Kommunikation nicht nur durch räumliche, sondern zudem durch zeitliche Distanzen erschwert wird, etwa durch Schichtbetrieb oder unterschiedliche Arbeitszeitmodelle. Gerade bei Berufsgruppen wie den Kundenbegleiter*innen, die mobil arbeiten und selten zeitgleich erreichbar sind, sind Kommunikationsformate gefragt, die sowohl asynchrone Beteiligung als auch klare Struktur ermöglichen. Die vierte Ebene ihres Modells hebt dabei hervor, dass unterschiedliche Medien für unterschiedliche Aufgaben geeignet sind. Während ein kurzes Update problemlos im Chat platziert werden kann, erfordern komplexere Abstimmungen wie Diskussionen über neue Einsatzmodelle eine reichhaltigere Form, etwa Videokonferenzen oder moderierte Foren. Eine ungeeignete Medienwahl kann Prozesse nicht nur verlangsamen, sondern zu Missverständnissen, Frustration und dem Rückzug einzelner Mitglieder führen.

Die Ergebnisse der Befragung spiegeln diese theoretischen Überlegungen deutlich wider. Mehrere Teilnehmende betonten, dass die Attraktivität des Kanals «Deine Sichtweise zählt» stark von der Passung zwischen Thema und Kanalgrösse abhängt. Depotweite Themen mit breitem Interesse, wie Weiterbildungen oder Grossanlässe, wurden als sinnvoll für den grossen Kanal eingeschätzt (B07). Spezifischere Inhalte, wie Tariffragen (B03),

Führungsthemen (B06) oder persönliche Anliegen (B08), sollten dagegen in kleineren, zielgerichteten Gruppen besprochen werden. Der Wunsch nach einer klaren Trennung zwischen allgemeinen, informierenden Formaten und persönlich geprägten Inhalten ist Ausdruck eines differenzierten Kommunikationsbedarfs. Diese Aussagen unterstreichen, wie wichtig eine bewusste, zielgerichtete Strukturierung der medialen Kanäle ist, damit digitale Kommunikation nicht beliebig oder überfordernd wirkt, sondern zielführend gestaltet werden kann.

5.1.2 Strukturierungsbedarf

Neben der Medienwahl stellt die Strukturierung des Kommunikationsraums einen zentralen Faktor für die erfolgreiche Nutzung virtueller Austauschformate dar. Eine klare Struktur erleichtert die Orientierung, senkt die Hemmschwelle zur Teilnahme und trägt wesentlich zur Schaffung eines sicheren, vertrauensvollen Raums bei. Theoretisch fundiert ist dieser Aspekt unter anderem durch die Arbeiten von Becker (2016), der betont, dass Motivation und Verantwortungsgefühl nur dann entstehen können, wenn Aufgaben klar definiert sind, Rollen nachvollziehbar zugewiesen werden und das eigene Handeln als wirksam erlebt wird. In virtuellen Teams, in denen spontane unmittelbare Feedbackprozesse und soziale Verstärkung schwieriger zu realisieren sind, entfalten klare Rahmenbedingungen eine besonders starke Wirkung. Ebenfalls zeigt das Phänomen des sogenannten Trittbrettfahrerverhaltens, das häufig in grossen, schwach strukturierten Gruppen auftritt, dass ohne klare Zuständigkeiten das Gefühl für Eigenverantwortung schwindet (Nerdinger et al., 2014). Ergänzend zeigt Von Wissmann (2010), dass Motivation nicht nur durch formale Führung entsteht, sondern ebenfalls durch soziale Impulse innerhalb der Gruppe. Einzelne engagierte Mitglieder können durch informelle Führungsrollen eine tragende Funktion einnehmen, indem sie andere motivieren, Orientierung geben und ein positives Klima fördern. Damit diese Dynamik entstehen kann, braucht es allerdings eine gewisse Rahmensetzung.

Die Interviews machen deutlich, dass dieser Strukturierungsbedarf im konkreten Fall als hoch wahrgenommen wird. Sieben von acht Personen betonten explizit, dass der Kanal «Deine Sichtweise zählt» moderiert oder zumindest begleitet werden sollte, unabhängig davon, ob es sich um ein grosses oder kleines Format handelt. Die Forderung nach einer verantwortlichen Instanz zieht sich durch zahlreiche Aussagen: So wurde der Wunsch geäussert, dass Beiträge aus „einer Hand“ stammen und eine verantwortliche Person oder ein Team für Übersicht und Ordnung sorgt (B01). Obwohl Offenheit im Austausch als wichtig erachtet wurde, bestand Konsens darüber, dass gewisse Regeln eingehalten und notfalls durchgesetzt werden sollten. Dazu zählt insbesondere der wertschätzende Umgangston (B06).

Einige Befragte schlugen vor, die Verantwortung nicht auf eine Einzelperson zu beschränken, sondern ein kleines Moderationsteam zu bilden, bestehend aus geschätzten, gut vernetzten Mitarbeitenden, die bereits über soziale Autorität im Team verfügen (B07). Diese Rolle sollte allerdings nicht von jenen übernommen werden, die hauptsächlich zur Entlastung des eigenen Frusts posten, sondern von Personen, die aktiv zu einem positiven Klima beitragen. Nur eine Person sprach sich ausdrücklich gegen jegliche Form der Steuerung aus und wünschte einen komplett offenen Kanal (B02). Die überwiegende Mehrheit erachtet eine gewisse Form der Steuerung als notwendig, um einen positiven, konstruktiven und motivierenden Austausch sicherzustellen.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass Strukturierungsbedarfe nicht als Einschränkung der Beteiligungsfreiheit empfunden werden, sondern als Voraussetzung dafür, dass Austausch überhaupt gelingen kann. Nur wenn Rollen, Erwartungen und Verantwortlichkeiten klar sind, können sich virtuelle Räume zu echten Begegnungsorten entwickeln, die Vertrauen fördern und Teamzusammenhalt stärken.

5.1.3 Technik

Ein weiterer Aspekt betrifft die technischen Rahmenbedingungen. In der Theorie wird diesem Faktor eine zentrale Bedeutung beigegeben. Kremer und Janneck (2013) beschreiben in ihrem Fünf-Ebenen-Modell, dass technische Probleme wie Verbindungsabbrüche, Verzögerungen oder Inkompatibilitäten den Kommunikationsprozess erheblich beeinträchtigen können. Besonders in virtuellen Teams, in denen direkte Rückfragen und nonverbale Rückmeldungen fehlen, können solche Störungen nicht nur zu Missverständnissen führen, sondern zudem das Vertrauen und die Kooperationsbereitschaft negativ beeinflussen. Für Personen mit geringerer technischer Erfahrung stellen bereits einfache Systemhürden eine grosse Herausforderung dar. Funktionierende Technik ist daher eine grundlegende Voraussetzung für erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit.

Im vorliegenden Fall zeigte sich, dass technische Hindernisse in dieser Erhebung kaum eine Rolle spielen. Alle acht befragten Personen bestätigten, dass die Nutzung von Microsoft Teams für sie problemlos möglich sei. Aussagen wie „Es funktioniert soweit gut“ (B02) und „Nein, es ist nicht schwer zu bedienen“ (B03) deuten darauf hin, dass der Umgang mit der Plattform von allen Teilnehmenden beherrscht wird. Diese Einschätzung legt nahe, dass die technische Infrastruktur und digitale Kompetenz in diesem spezifischen Kontext kein Hindernis darstellen. Gleichzeitig unterstreicht sie, dass der Fokus bei der Weiterentwicklung des Kanals nicht primär auf technischen Verbesserungen liegen muss, sondern vielmehr auf der inhaltlichen, strukturellen und sozialen Gestaltung.

5.1.4 Vertrauen als Grundvoraussetzung

Vertrauen gilt als Grundvoraussetzung für soziale Kohäsion und erfolgreiche Zusammenarbeit im Team. Es beschreibt die Überzeugung, dass sich Teammitglieder gegenseitig aufeinander verlassen können und dass sie mit ihren Beiträgen wohlwollende Absichten verfolgen. In virtuellen Kontexten, in denen spontane Rückfragen, direkte Beobachtung und nonverbale Kommunikation stark eingeschränkt sind, gewinnt Vertrauen eine noch zentralere Rolle. Kremer und Janneck (2013) zeigen in ihrem Fünf-Ebenen-Modell auf, dass Missverständnisse bereits auf der personalen, zwischenmenschlichen Ebene entstehen können, selbst wenn technische Voraussetzungen gegeben sind. Vertrauen reduziert die Gefahr solcher Missverständnisse und trägt massgeblich zur Stabilisierung des digitalen Austauschs bei.

Ein entscheidender Treiber für Vertrauen ist der informelle Austausch. Laut Nerdinger et al. (2014) ermöglicht diese spontane und persönliche Kommunikation den Aufbau gegenseitigen Verständnisses. Gleichzeitig warnt Becker (2016) davor, dass starker Gruppenzusammenhalt ebenfalls Konformitätsdruck erzeugen kann. Abweichende Meinungen werden dann möglicherweise nicht mehr geäussert, was auf lange Sicht die Innovationsfähigkeit und Diskussionskultur eines Teams schwächen kann.

Ebenfalls zeigte sich in den Interviews, dass Vertrauen eng mit Kommunikationsverhalten verknüpft ist. Fünf der acht befragten Personen äusserten sich grundsätzlich positiv zur Idee des Kanals «Deine Sichtweise zählt» und betonten, dass dieser Raum für den Ausdruck persönlicher Sichtweisen und Emotionen bieten könne. Eine Person, die den Kanal nicht aktiv nutzt, brachte zum Ausdruck, dass ein solcher Raum grundsätzlich sinnvoll sei, „damit man seine Emotionen gut reinschreiben kann“ (B06). Gleichzeitig wurden allerdings Zweifel geäussert, ob ein so grosser Kanal tatsächlich einen geschützten Rahmen bietet. Eine Person erklärte: „Geschrieben ist schnell etwas, nachgedacht manchmal erst später. Ob das Sinn macht in einem Kanal mit 800 Personen, wo sich dann 700 nerven, weiss ich nicht“ (B07). Zudem wurde der Wunsch nach Transparenz und klaren Spielregeln geäussert, um Vertrauen zu wahren und Eskalationen zu vermeiden (B05). Diese Aussagen zeigen, dass Vertrauen im digitalen Raum nicht automatisch entsteht, sondern aktiv durch Struktur, Moderation und respektvolle Kommunikation gefördert werden muss.

5.1.5 Grösse des Austauschkanals

Die Grösse einer Kommunikationsgruppe beeinflusst massgeblich, wie offen, verantwortlich und aktiv sich Teammitglieder beteiligen. In kleinen Teams sind Rollen klarer, der Austausch direkter, und die Schwelle zur Beteiligung ist niedriger. Dagegen führen

grosse Gruppen häufig zu Rückzug, Unsicherheit und Passivität. Theoretisch ist dieser Zusammenhang gut belegt. Becker (2016) beschreibt, dass mit wachsender Gruppengrösse die individuelle Verantwortungsübernahme sinkt. Kauffeld und Schulte (2013) betonen die Notwendigkeit klarer Strukturen, um in grossen Teams Übersichtlichkeit und Bindung zu sichern.

Ebenfalls wurde dieser Zusammenhang in den Interviews deutlich. Vier Personen erklärten, dass sie sich eher in kleineren Gruppen aktiv beteiligen würden. Eine Person sagte: „Bei den grösseren Kanälen ist man einer von vielen. In einem kleinen Kanal hat man mehr Verantwortung“ (B01). Unsicherheiten und Angst vor Bewertung scheinen in grossen Kanälen ausgeprägter zu sein. Eine befragte Person erklärte: „Im kleinen Kreis kann man auch mal etwas sagen, was nicht stimmt. Im grossen Kanal wird man direkt zerrissen“ (B06). Zugleich äusserten einige Zweifel, ob kleinere Kanäle tatsächlich zu einer breiteren Beteiligung führen würden. Zwei Stimmen vermuteten, dass sich dort ebenfalls hauptsächlich die engagierten Personen beteiligen würden, die bereits jetzt aktiv sind (B01, B06).

Darüber hinaus wurde auf eine Überforderung durch eine Vielfalt von parallelen Kanälen hingewiesen. Fünf Personen äusserten, dass die Vielzahl an Kommunikationswegen zur Verwirrung führe. Eine Person schilderte: „Wir haben zu viele Kanäle. Wenn ich mich auf allen updaten müsste, bräuchte ich eine Stunde am Tag“ (B02). Ein strukturierter Wechsel zwischen grossem Informationskanal und kleineren, optionalen Austauschformaten könnte daher helfen, sowohl Orientierung zu schaffen und auch Beteiligung zu fördern.

5.1.6 Informeller Austausch

Informelle Kommunikation erfüllt eine entscheidende soziale Funktion. Sie fördert nicht nur zwischenmenschliche Bindungen, sondern bietet Raum für spontane, emotionale Reaktionen, informelles Lernen und soziale Rückversicherung. In virtuellen Teams, in denen die informelle Kommunikation oder das persönliche Gespräch im Pausenraum fehlen, kann dieser Austausch nicht mehr zufällig entstehen, sondern muss aktiv ermöglicht und gestaltet werden. Einwiller et al. (2021) sowie Hardwig und Boos (2024) unterstreichen, dass informelle Kommunikation gerade in virtuellen Arbeitsformen den sozialen Zusammenhalt stärkt, emotionale Nähe erzeugt und Spannungen abbaut.

Die Interviewergebnisse unterstützen die Theorie von Einwiller et al. (2021) und Hardwig und Boos (2024) nicht eindeutig. Vier Personen sprachen sich klar gegen informelle Beiträge im Hauptkanal aus. Genannt wurde der Wunsch nach klaren Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben. Eine Person betonte: „Wenn ich etwas poste, kommen immer wieder Kommentare und ich kann nie wirklich abschalten“ (B05). Zwei weitere Stimmen zeigten sich offen für informelle Inhalte, unter der Bedingung, dass diese in einem separaten, optionalen

Kanal stattfinden sollten (B06, B01). Nur eine Person wünschte sich ausdrücklich mehr humorvolle oder emotionale Beiträge und warnte zugleich davor, den Austausch künstlich zu erzwingen (B07).

Ein besonders sensibler Teilbereich betrifft den Austausch über belastende Erfahrungen. Fünf Befragte sprachen sich dagegen aus, solche Themen in einem grossen Kanal zu teilen, unter anderem aus Gründen der Vertraulichkeit und wegen der Gefahr negativer Gruppendynamiken. Gleichzeitig wurde anerkannt, dass solche Inhalte in bestimmten Fällen relevant sein könnten, etwa wenn Mitarbeitende über kein persönliches Unterstützungsnetz verfügen (B05). Der meistgenannte Vorschlag war, für diese Themen kleine, freiwillige Austauschformate zu schaffen, die möglichst ohne direkte Beteiligung von Vorgesetzten stattfinden sollten (B01, B08). So könne ein sicherer Rahmen entstehen, der dem Bedürfnis nach Austausch gerecht wird, ohne das gesamte Teamklima zu belasten.

5.2 Beantwortung der Fragestellungen

In diesem Abschnitt erfolgt die Beantwortung der zu Beginn formulierten Fragestellungen. Zunächst folgt die Auseinandersetzung mit der ersten Fragestellung.

Welche Massnahmen können ergriffen werden, um die Nutzung des Microsoft-Teams-Kanals «Deine Sichtweise zählt» attraktiver zu gestalten?

Die Analyse der Interviews verdeutlicht, dass eine gesteigerte Attraktivität des Kanals weniger von technischen Aspekten als vielmehr von der inhaltlichen Passung, strukturellen Klarheit und sozialpsychologischen Gestaltung abhängt. Eine zentrale Erkenntnis besteht darin, dass der Nutzen des Kanals stark davon abhängt, ob Inhalte thematisch angemessen aufbereitet und im passenden Rahmen kommuniziert werden. Während depotweite Themen mit allgemeiner Relevanz wie betriebliche Veränderungen oder Weiterbildungen gut in dem Kanal «Deine Sichtweise zählt» platziert werden können, eignen sich persönlich geprägte Inhalte wie Tariffragen oder Führungsthemen besser für kleinere, themenspezifische Gruppen. Diese Beobachtung lässt sich theoretisch durch das Fünf-Ebenen-Modell von Kremer und Janneck (2013) stützen, das die Bedeutung einer adäquaten Medienwahl in Bezug auf Aufgabenkomplexität und Kommunikationsziel hervorhebt.

Weiterhin zeigt sich ein deutlicher Strukturierungsbedarf. Die Mehrheit der Befragten wünscht sich eine klar geregelte Zuständigkeit für den Kanal, entweder durch eine benannte Einzelperson oder durch ein kleines Moderationsteam. Diese Forderung deckt sich mit den theoretischen Ausführungen von Becker (2016), der betont, dass Partizipation und Motivation in virtuellen Räumen stark von klar definierten Rollen und Verantwortlichkeiten abhängen.

Zudem können soziale Impulse von innen heraus, etwa durch informelle Führungsrollen (Von Wissmann, 2010), die Beteiligung positiv beeinflussen. Der Wunsch nach einer moderierenden Instanz verweist auch auf das Bedürfnis nach Orientierung und kommunikativer Sicherheit, wie es insbesondere in asynchronen Formaten relevant wird (Handke & Kauffeld, 2019).

Ein weiterer Faktor betrifft die Formatebene. Umfragen wurden von mehreren Befragten als besonders zugänglich empfunden. Aufgrund ihrer geringen Interaktionshürde bieten sie eine niedrigschwellige Möglichkeit, Meinungen einzuholen und Beteiligung zu fördern. Ergänzt durch offene Formate wie Ideensammlungen oder strukturierte Rückmeldeprozesse kann so ein breiteres Beteiligungsspektrum erreicht werden.

Nicht zuletzt spielt die Gestaltung informeller Kommunikation eine Rolle. Wie Einwiller et al. (2021) sowie Hardwig und Boos (2024) betonen, trägt informeller Austausch wesentlich zur Vertrauensbildung und sozialen Kohäsion bei. In der vorliegenden Untersuchung wurde deutlich, dass derartige Inhalte gewünscht sein können, jedoch nur dann, wenn sie klar als freiwillig, optional und geschützt ausgewiesen sind. Ein ausblendbarer, informeller Zusatzkanal kann diesem Bedarf Rechnung tragen, ohne Mitarbeitende unter sozialen Beteiligungsdruck zu setzen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Attraktivität des Kanals «Deine Sichtweise zählt» gesteigert werden kann, wenn relevante Themen passgenau kommuniziert, technische Möglichkeiten niederschwellig genutzt, klare Zuständigkeiten definiert und freiwillige Beteiligung im Vordergrund stehen. Die Schaffung eines strukturierten, themensensiblen und respektvollen Kommunikationsraums ist dabei eine zentrale Voraussetzung.

Nachfolgend wird die zweite Fragestellung dieser Arbeit beantwortet.

Wie kann dieser Kanal gezielt zur Förderung des sozialen Zusammenhalts innerhalb virtueller Teams beitragen, insbesondere im Hinblick auf die besonderen Arbeitsbedingungen der Kundenbegleiter*innen?

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass der Kanal «Deine Sichtweise zählt» zur Förderung des sozialen Zusammenhalts beitragen kann, wenn Vertrauen, Kommunikationssicherheit und informelle Nähe bewusst gestärkt werden. Gerade unter den Bedingungen der mobilen Arbeit von Kundenbegleiter*innen, die selten zeitgleich am selben Ort tätig sind, ist virtuelle Kommunikation ein zentrales Bindeglied. Dies entspricht den Anforderungen verteilter Teams, wie sie im Virtualitätskonzept von Handke und Kauffeld (2019) beschrieben werden.

Vertrauen ist dabei ein grundlegender Erfolgsfaktor. Wie Kremer und Janneck (2013) sowie Nerdinger et al. (2014) darlegen, muss Vertrauen im digitalen Raum gezielt aufgebaut werden. Es entsteht durch transparente Strukturen, verlässliche Kommunikation und respektvolle Interaktion. In den Interviews wurde dieser Bedarf mehrfach benannt. Kleinere Gruppenformate können helfen, Hemmschwellen abzubauen und Beteiligung zu fördern, insbesondere wenn Unsicherheiten in grossen Kanälen als hemmend erlebt werden.

Zugleich wurde betont, dass soziale Nähe nicht nur über strukturierte Kommunikation, sondern auch durch informellen Austausch entstehen kann. In Arbeitsumgebungen mit wenig persönlichem Kontakt ersetzen digitale Formate den alltäglichen sozialen Austausch. Damit informelle Kommunikation ihre Wirkung entfalten kann, muss sie als freiwilliges Angebot gestaltet sein. Ein zusätzlicher, nicht verpflichtender Kanal kann einen geeigneten Rahmen bieten, sofern er klar als sozialer Raum ausgewiesen ist.

Insgesamt wird deutlich, dass der Kanal einen Beitrag zum sozialen Zusammenhalt leisten kann, wenn er als sicherer Ort für offenen, respektvollen und situationsgerechten Austausch wahrgenommen wird. Vertrauen, Verbindlichkeit und soziale Anschlussfähigkeit bilden dabei die zentralen Voraussetzungen. Wird der Kanal so ausgestaltet, dass er sowohl den organisatorischen Rahmenbedingungen als auch den sozialen Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht wird, kann er eine wichtige Funktion im digitalen Miteinander übernehmen.

5.3 Handlungsempfehlungen

Die vorliegenden Ergebnisse verdeutlichen, dass der Microsoft-Teams-Kanal «Deine Sichtweise zählt» grundsätzlich ein wirksames Instrument zur Förderung des Austauschs und des Zusammenhalts in virtuellen Teams darstellen kann. Damit dieses Potenzial ausgeschöpft wird, bedarf es gezielter struktureller, kommunikativer und organisatorischer Massnahmen. Die folgenden Handlungsempfehlungen orientieren sich an den zentralen Erkenntnissen der Untersuchung und bieten konkrete Ansätze zur Weiterentwicklung des Kanals.

Klare Strukturierung nach Thema und Zielgruppe

Ein zentrales Ergebnis der Untersuchung ist der Wunsch nach thematischer Differenzierung und passender Platzierung von Inhalten. Wie Handke und Kauffeld (2019) betonen, muss die Medienwahl zur jeweiligen Aufgabe passen. Damit sich Mitarbeitende gezielt angesprochen fühlen, sollte der Kanal nicht als universeller Raum für jegliche Anliegen genutzt werden. Stattdessen ist eine Trennung nach übergreifenden, depotweiten Themen und teambezogenen oder personenbezogenen Inhalten sinnvoll. Übergeordnete

Themen wie Weiterbildung, betriebliche Veränderungen oder allgemeine Meinungsumfragen können im bestehenden Hauptkanal platziert werden. Für spezifischere Themen wie Tariffragen, Führungsthemen oder belastende Erlebnisse sollten hingegen kleinere, klar definierte Austauschformate geschaffen werden, idealerweise mit klarer Beschreibung des Zwecks und der Zielgruppe.

Nutzung geeigneter Kommunikationsformate

Die Analyse zeigt, dass insbesondere Umfragen ein niedrighschwelliges Mittel darstellen, um Meinungen effizient einzuholen. Aufgrund der geringen Beteiligungshürde und der einfachen Bedienbarkeit sollte dieses Format stärker in die Kommunikationspraxis integriert werden. In Anlehnung an Kremer und Janneck (2013) bieten diese Formate eine mediengerechte Möglichkeit, Beteiligung bei begrenzter Zeit zu ermöglichen. Ergänzend sollten partizipative Formate wie offene Fragerunden, Ideensammlungen oder Feedbackschleifen angeboten werden, um differenzierte Beiträge zu ermöglichen. Wichtig ist, dass die Formate abwechslungsreich, adressatengerecht und technisch gut umgesetzt sind.

Moderation und Verantwortlichkeiten definieren

In grösseren Gruppen führt fehlende Zuständigkeit häufig zu Rückzug und Passivität (Becker, 2016). Mehrere Befragte äusserten den Wunsch nach einer klaren Zuständigkeit für den Kanal. Diese kann in Form einer regelmässigen Moderation durch eine dafür benannte Person oder ein kleines Team erfolgen. Dieses Moderatorenteam sollte nicht nur organisatorische Aufgaben übernehmen, sondern zudem die Kommunikationskultur prägen, Konflikte frühzeitig erkennen und durch wertschätzendes Verhalten Vertrauen fördern. Idealerweise besteht das Team aus Mitarbeitenden, die im Betrieb bereits als verbindlich, integer und gut vernetzt wahrgenommen werden. Dies entspricht den Anforderungen an virtuelle Führung, wie sie von Von Wissmann (2010) beschrieben werden.

Freiwillige, geschützte Formate für sensible Inhalte schaffen

Besonders bei emotional belastenden Themen wurde deutlich, dass ein öffentlicher Kanal nicht der geeignete Rahmen ist. Hierfür sollten freiwillige, kleinere Austauschformate geschaffen werden, beispielsweise in Form geschlossener Gruppen ohne direkte Führungseinbindung. Solche Formate können laut Hardwig und Boos (2024) emotionale Sicherheit schaffen und informelle Unterstützung ermöglichen. Diese Formate könnten sich explizit an Mitarbeitende richten, die eine konkrete Erfahrung teilen oder verarbeiten möchten. Denkbar wäre zudem eine Moderation durch geschulte Kolleginnen und Kollegen

oder durch externe psychosoziale Fachpersonen, um Vertraulichkeit und Sicherheit zu gewährleisten.

Informellen Austausch ermöglichen, allerdings nicht erzwingen

Informelle Kommunikation fördert Vertrauen und soziale Bindung (Einwiller et al., 2021). Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass nicht alle Mitarbeitenden ein Bedürfnis nach informellen Inhalten im Arbeitskontext haben. Ein optionaler, ausblendbarer Kanal für humorvolle oder persönliche Beiträge kann hier eine sinnvolle Lösung darstellen. Wichtig ist, dass Teilhabe stets freiwillig bleibt und der Ton respektvoll und inklusiv gestaltet wird. Der Kanal sollte klar als sozialer Raum gekennzeichnet sein, ohne die Erwartung, dass alle sich beteiligen müssen. So lassen sich die positiven Effekte informeller Kommunikation nutzen, ohne Widerstand zu erzeugen (Nerdinger et al., 2014).

Informationsflut reduzieren und Transparenz schaffen

Ein häufig genannter Belastungsfaktor war die Vielzahl paralleler Informationskanäle. Die Befragten berichteten von einer Überlastung durch zu zahlreiche Kanäle und parallele Informationsflüsse. Um dem entgegenzuwirken, sollten Inhalte gebündelt, priorisiert und klar kommuniziert werden. Eine Übersicht oder „Navigationshilfe“ für neue Inhalte könnte helfen, relevante Informationen schneller zu finden. Dabei sollte der Kanal «Deine Sichtweise zählt» nicht als zusätzliche Belastung, sondern als gezielte Möglichkeit zur Mitgestaltung und Beteiligung positioniert werden.

Virtuelle Kommunikation als Führungsaufgabe verstehen

Schliesslich ist es notwendig, virtuelle Kommunikation nicht als technische Zusatzfunktion, sondern als zentrale Führungsaufgabe zu begreifen. Wie Becker (2016) betont, entsteht Motivation auch durch soziale Impulse von Führungspersonen. Diese sollten den Kanal aktiv nutzen, zum Dialog einladen und damit zur Vorbildfunktion im virtuellen Raum werden. Die virtuelle Kommunikation sollte Teil der übergeordneten Teamstrategie sein und aktiv in der Personal- und Kulturentwicklung verankert werden (Handke & Kauffeld, 2019).

5.4 Limitationen

Die vorliegenden Ergebnisse sind mit einigen Einschränkungen zu betrachten. Eine zentrale Limitation besteht darin, dass nicht alle befragten Personen dieselben erforderlichen Merkmale aufwiesen, die Vertrautheit mit dem Kommunikationskanal «Deine Sichtweise zählt». Dies erschwerte den direkten Vergleich der Antworten untereinander. Zudem war die

Auswahl der Teilnehmenden durch den Praxispartner vorgegeben, was die Objektivität in der Stichprobenszusammensetzung beeinflusst hat. Es wurde bemüht, die vorhandenen Rahmenbedingungen bestmöglich zu nutzen und aussagekräftige Erkenntnisse zu gewinnen.

Ein weiterer begrenzender Faktor liegt in der Grösse der Stichprobe. Mit lediglich acht Befragten ist diese eher klein und nicht repräsentativ für die gesamte Zielgruppe. Dies entspricht dem explorativen Charakter der Untersuchung und dem qualitativen Forschungsdesign, bei dem nicht die Generalisierbarkeit, sondern das tiefere Verständnis individueller Sichtweisen im Vordergrund steht.

Diese Limitationen sind bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen. Die Ergebnisse der Arbeit liefern wertvolle Ansatzpunkte für weiterführende Forschung, in der eine grössere und methodisch differenziertere Stichprobe zur Anwendung kommen könnte.

6. Fazit

Die vorliegende Arbeit befasste sich mit der Frage, wie der Microsoft-Teams-Kanal «Deine Sichtweise zählt» beim Depot Basel der SBB gezielt weiterentwickelt werden kann, um einerseits die Nutzung zu steigern und andererseits den sozialen Zusammenhalt innerhalb virtueller Teams, insbesondere bei den Kundenbegleiterinnen und Kundenbegleitern, zu fördern. Anhand theoretischer Modelle zur virtuellen Kommunikation, Teamdynamik und Mediennutzung sowie qualitativer Interviews mit acht Mitarbeitenden wurde untersucht, welche Rahmenbedingungen für gelingende digitale Kommunikation notwendig sind und welche konkreten Bedürfnisse und Herausforderungen in der Praxis bestehen.

Die Analyse zeigt, dass digitale Austauschplattformen wie «Deine Sichtweise zählt» ein hohes Potenzial besitzen, soziale Nähe zu schaffen, Mitgestaltung zu ermöglichen und eine moderne Teamkultur zu fördern. Damit dieses Potenzial ausgeschöpft werden kann, bedarf es allerdings einer bewussten und differenzierten Gestaltung. Zentral ist dabei, dass Inhalte thematisch relevant, adressatengerecht aufbereitet und über geeignete Kanäle verbreitet werden. Besonders übergreifende, betriebsweite Themen finden im grossen Kanal Platz, während spezifischere oder sensible Inhalte in kleineren, freiwilligen Formaten deutlich besser aufgehoben sind.

Vertrauen und Transparenz erweisen sich als tragende Säulen für jede Form der digitalen Zusammenarbeit. Sie entstehen nicht automatisch, sondern müssen durch klare Strukturen, wertschätzende Kommunikation und verlässliche Moderation aktiv gefördert werden. Dies gilt insbesondere in virtuellen Teams, in denen der spontane persönliche Kontakt fehlt. Informelle Kommunikation sollte ermöglicht werden, allerdings in einem freiwilligen Rahmen, der nicht zur zusätzlichen Belastung führt.

Darüber hinaus zeigt sich, dass virtuelle Kommunikation als Führungsaufgabe verstanden werden muss. Die blossere Bereitstellung eines Kanals reicht nicht aus, um Beteiligung zu fördern. Vielmehr braucht es eine bewusste Einladung zur Mitgestaltung, klare Zuständigkeiten und Formate, die den vielfältigen zeitlichen, emotionalen und inhaltlichen Anforderungen der Mitarbeitenden gerecht werden.

Abschliessend lässt sich festhalten, dass der Kanal «Deine Sichtweise zählt» eine wertvolle Ressource sein kann, wenn er nicht als isoliertes Kommunikationsinstrument, sondern als integrierter Bestandteil einer übergreifenden Team- und Kommunikationskultur verstanden wird. Die Handlungsempfehlungen dieser Arbeit bieten dafür konkrete Ansatzpunkte, die sowohl auf struktureller wie auf sozialer Ebene ansetzen.

6.1 Reflexion und Ausblick

Die Ergebnisse dieser Arbeit bieten erste wertvolle Einblicke in die Potenziale und Herausforderungen digitaler Austauschformate innerhalb virtueller Teams. Trotz der begrenzten Stichprobengrösse und der teils unterschiedlichen Vertrautheit der Befragten mit dem Kanal konnten zentrale Themen wie Vertrauen, Beteiligung und Kommunikationsstruktur differenziert herausgearbeitet werden.

Diese Erkenntnisse sind vor dem Hintergrund des explorativen Forschungsdesigns zu betrachten und liefern fundierte Ansatzpunkte für weiterführende Untersuchungen. Für künftige Studien wäre eine grössere, methodisch breiter angelegte Stichprobe sinnvoll, um die Generalisierbarkeit zu erhöhen und unterschiedliche Perspektiven noch gezielter zu erfassen.

Im praktischen Kontext bleibt der Umgang mit virtueller Kommunikation eine zentrale Herausforderung. Die Gestaltung wirksamer Kanäle erfordert nicht nur technische Lösungen, sondern zudem eine bewusste Auseinandersetzung mit Kultur, Haltung und Struktur. Die vorliegende Arbeit versteht sich als Impuls, diesen Entwicklungsprozess weiterzuführen.

Literaturverzeichnis

- Becker, F. (2016). *Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49427-1>
- Einwiller, S., Sackmann, S. & Zerfass, A. (Hrsg.). (2021). *Handbuch Mitarbeiterkommunikation: Interne Kommunikation in Unternehmen*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1>
- Flick, U. (2020). Gütekriterien qualitativer Forschung. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren* (S. 247–263). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9_30
- Handke, L. & Kauffeld, S. (2019). *Alles eine Frage der Zeit? Herausforderungen virtueller Teams und deren Bewältigung am Beispiel der Softwareentwicklung*. ResearchGate. Abgerufen 3. März 2025, von https://www.researchgate.net/publication/330821235_Alles_eine_Frage_der_Zeit_Herausforderungen_virtueller_Teams_und_deren_Bewaltigung_am_Beispiel_der_Softwareentwicklung
- Hardwig, T. & Boos, M. (2024). Führung virtueller und hybrider Teamarbeit. In J. Basel & S. Manchen Spörri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Wirtschaft: Arbeit – Konsum – Gesellschaft* (S. 53–64). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-68559-4_5
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>
- Ilag, B. N. & Sabale, A. M. (2022). Microsoft Teams Overview. In B. N. Ilag & A. M. Sabale, *Troubleshooting Microsoft Teams* (S. 17–74). Apress. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-8622-7_2
- Janneck, M. (2008). *Das Fünf-Ebenen-Modell der computervermittelten Kommunikation*.
- Kauffeld, S. & Schulte, E.M. (2013). Führung in Teams. In M. Landes & E. Steiner (Hrsg.), *Psychologie der Wirtschaft* (S. 385–402). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18957-4_19

- Kölblinger, J. (2004). Gruppendynamik in virtuellen Teams. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 35(2), 185–203.
<https://doi.org/10.1007/s11612-004-0016-7>
- Kremer, M. & Janneck, M. (2013). Kommunikation und Kooperation in Virtuellen Teams. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 44(4), 361–371.
<https://doi.org/10.1007/s11612-013-0227-x>
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 501–516). Springer Fachmedien.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_32
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2024). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt* (2. Auflage). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-40212-9>
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- Mey, G. & Mruck, K. (2020). Qualitative Interviews. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren* (S. 315–335). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9_33
- Müller, F., Mander, R. & Hellert, U. (2017). Virtuelle Arbeitsstrukturen durch Vertrauen, Zeitkompetenz und Prozessfeedback fördern. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48(4), 279–287.
<https://doi.org/10.1007/s11612-017-0390-6>
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4>
- Rosen, B., Furst-Holloway, S. & Blackburn, R. (2007, Dezember). Overcoming Barriers to Knowledge Sharing in Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 36, 259–273.
- Schulze von Thun, F. (2013). *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen: Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Rowohlt Verlag GmbH.

Von Wissmann, I. (2010). Jenseits der Regelbarkeit? Nutzung Informeller Dynamiken von Kommunikation und Gruppenrollen zur Steuerung virtueller Gruppen. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 41(4), 331–355.
<https://doi.org/10.1007/s11612-010-0126-3>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Die Drei Dimensionen der Virtualität nach Handke und Kauffeld (2019), eigene Darstellung.....	8
Abbildung 2. Wirkung von den Dimensionen der Virtualität auf Teameffektivität nach Handke und Kauffeld (2019), eigene Darstellung.....	9
Abbildung 3. Das Fünf-Ebenen-Modell der virtuellen Kommunikation nach Kremer und Janneck (2013), eigene Darstellung.....	10
Abbildung 4. Darstellung Forschungsdesign der Bachelorarbeit, eigene Darstellung.....	15

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Demografische Zusammensetzung der Stichprobe.....</i>	17
---	----