



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Sozialitätserleben in hybriden Arbeitswelten: Eine qualitative
Untersuchung interner Mitarbeiterkommunikation im Team mit
generationenübergreifender Perspektive

verfasst von | submitted by
Laura Sophia Zeller

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Arts (MA)

Wien | Vienna, 2026

Studienkennzahl lt. Studienblatt | Degree
programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Publizistik- und
Kommunikationswissenschaft

Betreut von | Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller

Mitbetreut von | Co-Supervisor:

Dr. Jens Philipp Wilhelm Hagelstein B.A. M.A.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung.....	1
2.	Theoretische Grundlagen und Forschungsstand	4
2.1	Hybride Arbeitswelten	4
2.2	Sozialitätserleben im hybriden Arbeitskontext.....	7
2.2.1	Soziale Zugehörigkeit	8
2.2.2	Soziale Nähe und Distanz in Teams	10
2.2.3	Psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz	12
2.3	Interne Mitarbeiterkommunikation im organisationalen Kontext.....	14
2.3.1	Funktionen der Peer-to-Peer-Kommunikation.....	14
2.3.2	Kommunikation und soziale Beziehungen im Team	15
2.3.3	Kommunikationskanäle in hybriden Arbeitskontexten	17
2.3.4	Informelle Kommunikation im Arbeitskontext	19
2.4	Generationen im Arbeitskontext	21
3.	Resümee des Forschungsstands und Forschungslücke.....	23
4.	Methodisches Vorgehen	27
4.1	Forschungsdesign.....	27
4.2	Auswahl der Stichprobe	28
4.3	Erhebungsinstrument: Leitfadengestützte Interviews	30
4.4	Datenauswertung: Qualitative Inhaltsanalyse	31
5.	Ergebnisdarstellung	33
5.1	Arbeitskontext und Rahmenbedingungen hybrider Zusammenarbeit	33
5.1.1	Organisationale Regelungen und Erwartungen	33
5.1.2	Ausmaß und Variabilität physischer Ko-Präsenz	34
5.1.3	Organisation der Zusammenarbeit im Team.....	35
5.1.4	Individuelles Arbeitsmodell.....	35
5.2	Kommunikationskanäle und deren Wirkung	36
5.2.1	Digitale Kommunikation	36
5.2.2	Persönliche Kommunikation.....	40
5.2.3	Hybride Kommunikation	43
5.3	Informelle Kommunikation und spontane Interaktion.....	45

5.3.1	Abgrenzung zwischen formeller und informeller Kommunikation.....	45
5.3.2	Bedeutung informeller Kommunikation im Arbeitsalltag.....	45
5.3.3	Wahrgenommener Verlust informeller Kommunikation im hybriden Kontext	46
5.3.4	Veränderung von Interaktionsformen	47
5.4	Erleben von sozialer Nähe und Distanz im Team.....	48
5.4.1	Erleben von sozialer Nähe	48
5.4.2	Erleben von sozialer Distanz	51
5.4.3	Einflussfaktoren auf das Erleben von Nähe und Distanz.....	52
5.5	Soziale Zugehörigkeit und Einbindung im Team	55
5.5.1	Erleben von Zugehörigkeit im Arbeitsalltag.....	55
5.5.2	Formen sozialer Einbindung im hybriden Arbeitsalltag.....	55
5.5.3	Einfluss von Homeoffice auf soziale Zugehörigkeit	56
5.6	Psychologische Sicherheit im hybriden Arbeitskontext	57
5.6.1	Erleben psychologischer Sicherheit und Unsicherheit im Arbeitsalltag.....	57
5.6.2	Einfluss des Kommunikationsrahmens.....	58
5.6.3	Ausdrucksformen im Umgang mit Sicherheit und Unsicherheit.....	59
5.7	Spannungsfelder hybrider Arbeit	59
5.7.1	Flexibilität vs. soziale Einbindung.....	59
5.7.2	Digitale Distanz vs. soziale Nähe im Austausch	60
5.7.3	Ortsunabhängigkeit vs. Beziehungsaufbau im Team.....	60
5.8	Generationsunterschiede.....	61
5.8.1	Kommunikationsverhalten.....	61
5.8.2	Präferenzen für Homeoffice und Büroarbeit.....	63
6.	Diskussion der Forschungsergebnisse und Implikationen	64
6.1	Soziale Nähe und Distanz im hybriden Kontext	64
6.2	Soziale Zugehörigkeit	66
6.3	Psychologische Sicherheit im hybriden Kontext.....	68
6.4	Rolle der Kommunikation für das Sozialitätserleben	70
6.5	Generationsunterschiede.....	71
7.	Limitationen.....	73
8.	Fazit und Ausblick	74
	Literaturverzeichnis.....	76

Anhang	83
Anhang 1: Abstract (DE).....	83
Anhang 2: Abstract (EN).....	84
Anhang 3: Übersicht verwendeter Hilfsmittel.....	85
Anhang 4: Interviewleitfaden.....	86
Anhang 5: Kategoriensystem	90

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Demografische Merkmale der Interviewpartner:innen	29
--	----

1. Einführung

In der Arbeitswelt hat sich Remote-Arbeit infolge der Covid-19-Pandemie im Jahr 2020 innerhalb kurzer Zeit stark verbreitet und damit einen Transformationsprozess beschleunigt, der sich bereits zuvor im Zuge fortschreitender Digitalisierung und Globalisierung abgezeichnet hatte (Kugler & Neumüller, 2022, S. 5). In diesem Zusammenhang prägen hybride Arbeitsmodelle den Arbeitsalltag vieler Organisationen bis heute nachhaltig. Unternehmen ermöglichen ihren Mitarbeitenden zunehmend eine Kombination aus Präsenzarbeit im Büro sowie mobiler Arbeit im Remote-Setting (Taheri & Schlömer, 2024, S. 304). Aktuelle Entwicklungen zeigen, dass hybride Arbeitsmodelle in vielen Organisationen etabliert sind. So haben laut einer globalen Studie der Beratungsgesellschaft Deloitte rund 80% der Unternehmen Regelungen eingeführt, die hybride Arbeit oder Remote-Arbeit ermöglichen (Deloitte, 2022, S. 4).

Vor diesem Hintergrund agieren Teams zunehmend räumlich verteilt, sodass Mitarbeitende nicht mehr ausschließlich an einem gemeinsamen Ort zusammenarbeiten. Während ein Teil der Beschäftigten im Büro tätig ist, arbeitet ein anderer Teil gleichzeitig von zuhause oder an anderen Orten. In diesem Kontext verlagert sich ein Großteil der internen Kommunikation auf digitale Kanäle wie Chat-Anwendungen oder Videokonferenzen (Minder Hochreutener & Bleiker, 2022, S. 93–94). Diese Kommunikationsformen ermöglichen einerseits hohe Flexibilität und ortsunabhängige Zusammenarbeit (Taheri & Schlömer, 2024, S. 304), zugleich wird in der Forschung darauf hingewiesen, dass sich im Kontext von Remote-Arbeit Kommunikationsmuster sowie soziale und aufgabenbezogene Dynamiken verändern (Thatcher & Zhu, 2006, S. 1076). Vor diesem Hintergrund erscheint es plausibel, dass insbesondere spontane Abstimmungen, informelle Gespräche und beiläufige Begegnungen in hybriden Arbeitskontexten seltener auftreten können. Gleichzeitig kommt informellen Interaktionen eine zentrale Bedeutung für soziale Prozesse in Organisationen zu, da sie als wichtiger Interaktionsraum für den Aufbau von Beziehungen und sozialer Identität gelten (Fay, 2011, S. 214). Zudem deuten bestehende Befunde darauf hin, dass sich durch Remote-Arbeit zentrale soziale Mechanismen verändern, da direkte Interaktion, Rückmeldung und alltägliche Koordinationsprozesse reduziert werden (Thatcher & Zhu, 2006, S. 1079).

Daher stellt sich die Frage, inwiefern sich diese Veränderungen auf die Entstehung und Aufrechterhaltung sozialer Beziehungen im hybriden Arbeitskontext auswirken. In diesem Zusammenhang erscheint es sinnvoll, Konzepte wie psychologische Sicherheit sowie soziale

Zugehörigkeit im Sinne des von Baumeister und Leary (1995) entwickelten *Need-to-Belong-Ansatzes* zu berücksichtigen, da soziale Eingebundenheit als grundlegendes menschliches Bedürfnis gilt und mit sozialer Interaktion sowie individuellem Wohlbefinden in Zusammenhang gebracht wird (S. 497–498).

Aus empirischer Sicht ist bislang nur begrenzt geklärt, wie sich die sozialen und zwischenmenschlichen Auswirkungen hybrider Arbeit konkret gestalten (Urrila et al., 2025, S. 1). Daraus ergibt sich ein Forschungsbedarf, insbesondere im Hinblick auf subjektive Wahrnehmungen und das Erleben von sozialer Zugehörigkeit, Nähe und Distanz sowie psychologischer Sicherheit im hybriden Arbeitsalltag.

In der vorliegenden Arbeit wird interne Kommunikation dabei nicht im Sinne strategisch gesteuerter Unternehmenskommunikation verstanden, sondern als alltägliche, interpersonelle Mitarbeiterkommunikation auf Teamebene. Im Fokus steht dabei insbesondere die von Einwiller et al. (2021) beschriebene Peer-to-Peer-Kommunikation, die als informelle, horizontale Kommunikation zwischen Kolleg:innen im Arbeitsalltag erfolgt (S. 6). Vor diesem Hintergrund wird Kommunikation als zentraler Zugang betrachtet, über den das Sozialitätserleben von Mitarbeitenden im Team hinsichtlich sozialer Nähe und Beziehungen, Zugehörigkeit sowie psychologischer Sicherheit erschlossen werden soll.

Gerade im hybriden Arbeitskontext, in dem Kommunikation verstärkt digital vermittelt und in ihrer Reichhaltigkeit eingeschränkt ist, können Kommunikationsprozesse die Beziehungsbildung erschweren, da nonverbale Signale reduziert werden (Herzfeldt & Sackmann, 2021, S. 298).

Zusätzlich wird die Zusammenarbeit durch das gleichzeitige Zusammenwirken verschiedener Generationen in der heutigen Arbeitswelt geprägt. Unterschiedliche Werte, Kommunikationsgewohnheiten und Erwartungen führen dazu, dass hybride und digitale Kommunikationsformen von Mitarbeitenden nicht einheitlich wahrgenommen und erlebt werden. Insbesondere zwischen der Generation X und der Generation Z können sich Unterschiede im Kommunikationserleben zeigen, etwa hinsichtlich der Präferenz für bestimmte Kommunikationskanäle, der Bedeutung von Feedback oder der Wahrnehmung sozialer Nähe im Arbeitsalltag (Salvadorinho et al., 2026, S. 4).

Trotz der zunehmenden Verbreitung hybrider Arbeitsmodelle liegt bislang nur ein begrenztes wissenschaftliches Verständnis darüber vor, wie Mitarbeitende die interne Kommunikation in solchen Arbeitskontexten subjektiv erleben. Ein Vergleich zwischen verschiedenen

Generationen wird in der bisherigen Forschung häufig nur am Rande berücksichtigt oder primär unter technischen, produktivitätsbezogenen oder gesundheitsbezogenen Gesichtspunkten untersucht (Salvadorinho et al., 2026, S. 20).

Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Masterarbeit, wie Mitarbeitende der Generation X und der Generation Z interne Kommunikation in hybriden Arbeitskontexten subjektiv erleben. Im Fokus steht dabei das Sozialitätserleben im Team, verstanden als das Erleben von sozialer Zugehörigkeit, Nähe und Distanz sowie psychologischer Sicherheit im Arbeitsalltag. Ziel ist es, zu analysieren, welche kommunikativen Praktiken zur Herstellung sozialer Verbundenheit beitragen und welche Aspekte hingegen Distanz oder Unsicherheit begünstigen.

Ausgehend von dieser Perspektive ergibt sich folgende zentrale Forschungsfrage:

Wie erleben Mitarbeitende der Generation X und der Generation Z soziale Zugehörigkeit, Nähe und Distanz sowie psychologische Sicherheit im Team in hybriden Arbeitskontexten und inwiefern unterscheiden sich ihre Wahrnehmungen?

Zur Beantwortung dieser Frage wird ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, das es ermöglicht, subjektive Erfahrungen und Deutungsmuster der Mitarbeitenden in ihrer Tiefe zu erfassen (Misoch, 2019, S. 25). Auf Grundlage leitfadengestützter Interviews werden zentrale Aspekte des Sozialitätserlebens rekonstruiert (Helfferich, 2022, S. 876) und im Hinblick auf generationenspezifische Gemeinsamkeiten und Unterschiede analysiert.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich wie folgt: Zunächst werden im folgenden Kapitel die theoretischen Grundlagen sowie der aktuelle Forschungsstand dargestellt. Darauf aufbauend wird im dritten Kapitel die bestehende Forschungslücke herausgearbeitet und die Forschungsfrage anhand gewählter Unterforschungsfragen präzisiert. Im Anschluss wird das methodische Vorgehen erläutert, bevor im weiteren Verlauf die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung präsentiert und diskutiert werden. Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse sowie ein Ausblick auf weitere Forschungsbedarfe.

2. Theoretische Grundlagen und Forschungsstand

Ziel dieses Kapitels ist es, die theoretischen Grundlagen zur Untersuchung von Sozialitätserleben in hybriden Arbeitskontexten darzustellen und den aktuellen Forschungsstand systematisch einzuordnen. Im Zentrum steht dabei die Frage, wie sich veränderte Arbeits- und Kommunikationsbedingungen auf soziale Interaktionsprozesse und das Erleben von Zugehörigkeit im Team auswirken.

Hierzu werden zunächst hybride Arbeitsformen definiert und in ihren zentralen Merkmalen beschrieben, wobei insbesondere deren Auswirkungen auf Arbeits- und Interaktionsbedingungen im Fokus stehen. Aufbauend darauf werden zentrale Dimensionen des Sozialitätserlebens, insbesondere soziale Zugehörigkeit, soziale Nähe und Distanz sowie psychologische Sicherheit, theoretisch eingeordnet und in Bezug auf den organisationalen Kontext betrachtet.

Da soziale Beziehungen im Arbeitskontext maßgeblich durch Kommunikation hergestellt und aufrechterhalten werden, wird anschließend die Rolle interner Kommunikation im organisationalen sowie im hybriden Arbeitskontext näher beleuchtet (Fay, 2011, S. 214). Dabei wird insbesondere berücksichtigt, wie sich veränderte Kommunikationsformen auf soziale Interaktion und Beziehungsgestaltung auswirken.

Abschließend werden generationenspezifische Unterschiede im Arbeitskontext betrachtet und im Hinblick auf mögliche Unterschiede im Sozialitätserleben in hybriden Arbeitsformen eingeordnet. Ziel ist es, die einzelnen theoretischen Perspektiven zusammenzuführen und eine Grundlage für die anschließende empirische Analyse zu schaffen.

2.1 Hybride Arbeitswelten

Zunehmende Flexibilisierung und Hybridisierung prägen das gegenwärtige Arbeitsleben. Fundamentale Charakteristika, die in diesem Zusammenhang festgehalten werden können, sind insbesondere die räumliche und zeitliche Unabhängigkeit im Arbeitsalltag. Hybride Arbeit verbindet physische Tätigkeiten vor Ort im Büro mit mobilen, ortsunabhängigen Arbeiten. Der digitale Arbeitsplatz stellt dabei einen elementaren Bestandteil der neu gewonnenen Flexibilität des Arbeitens dar und trägt zu einem effizienteren und produktiveren Arbeitsalltag bei (Taheri & Schlömer, 2024, S. 304). Diese Entwicklung ist eng mit der fortschreitenden Digitalisierung verknüpft, die neue Formen der Zusammenarbeit hervorbringt (Iffländer, 2022, S. 22).

Flexible Arbeitsmodelle verfolgen das Ziel, Beschäftigten einen erweiterten Handlungsspielraum bei der Gestaltung ihres Arbeitsalltags zu ermöglichen. Dabei beziehen sich diese Modelle in erster Linie auf zeitliche und räumliche Flexibilisierung, während inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeit vergleichsweise seltener im Fokus stehen. Grundsätzlich eröffnen flexible Arbeitsformen somit die Möglichkeit, Tätigkeiten unter variierenden Bedingungen hinsichtlich Ort und Arbeitsweise auszuführen (Kugler & Neumüller, 2022, S. 3). Gleichzeitig führt die Arbeit im Homeoffice zu veränderten sozialen Rahmenbedingungen, die sich unmittelbar auf Interaktionsprozesse und das soziale Umfeld von Mitarbeitenden auswirken können (Urrila et al., 2025, S. 1).

Empirische Studien zeigen, dass hybride Arbeitsmodelle insgesamt häufig mit positiven Einstellungen von Mitarbeitenden verbunden sind, etwa im Hinblick auf Arbeitszufriedenheit und organisationale Bindung. Allerdings verdeutlichen diese Befunde, dass die bloße Verfügbarkeit flexibler Arrangements nicht automatisch mit positiven Erfahrungen im Arbeitsalltag gleichzusetzen ist (Chen & Fulmer, 2018, S. 381). Vor diesem Hintergrund lässt sich annehmen, dass vielmehr die konkreten Bedingungen der Zusammenarbeit und Interaktion für das Erleben im Arbeitskontext entscheidend sind.

Zwar wird das Arbeiten im Homeoffice grundsätzlich geschätzt, zugleich äußert die Mehrheit der Arbeitnehmenden den Wunsch, zumindest zeitweise weiterhin im Büro tätig zu sein. Hybride Arbeitsformen gelten daher in der aktuellen Forschung vielfach als zukunftsfähiges Arbeitsmodell. Diese Einschätzung ergibt sich insbesondere aus der Abwägung von Vorteilen und Nachteilen mobiler Arbeit. Während Remote Work mit Herausforderungen wie technischen Schwierigkeiten, einem eingeschränkten persönlichen Austausch, verzögerten Entscheidungsprozessen sowie einer erschwerten Trennung von Berufs- und Privatleben einhergehen kann, werden andererseits relevante Vorteile gegenübergestellt. Dazu zählen unter anderem der Wegfall von Arbeitswegen, geringere Fahrtkosten, eine höhere Konzentrationsfähigkeit, eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie positive Effekte auf die Umwelt (Speck, 2022, S. 21). Diese strukturellen Veränderungen wirken sich auch auf die Wahrnehmung des Arbeitsalltags aus. Die Arbeit im Homeoffice kann dazu führen, dass Mitarbeitende einzelne Aspekte des Arbeitsgeschehens besonders stark wahrnehmen, während andere soziale und organisationale Zusammenhänge in den Hintergrund treten oder vollständig entfallen (Minder Hochreutener & Bleiker, 2022, S. 94). Seit der Covid-19-Pandemie haben sich hybride Arbeitsmodelle als zentrale Organisationsform etabliert. Der aktuelle Forschungsstand zeigt auf, dass hybride Arbeit einerseits Flexibilität und Autonomie fördert,

zugleich aber auch neue Herausforderungen für Kommunikation, Zusammenarbeit und Innovationsprozesse mit sich bringt (Minder Hochreutener & Bleiker, 2022, S. 94).

Appel-Meulenbroek et al. (2022) untersuchten im Rahmen eines Stated-Choice-Experiments, unter welchen Bedingungen Mitarbeitende nach der nahezu vollständigen Remote-Arbeit während der Covid-19-Pandemie bereit sind, ins Büro zurückzukehren oder weiterhin das Homeoffice bevorzugen. Die Ergebnisse geben Aufschluss darüber, dass die Entscheidung des Arbeitsortes fundamental von der Qualität der Arbeitsumgebung abhängt. Insbesondere Faktoren wie Lärmpegel, wahrgenommene Belegungsdichte sowie Verfügbarkeit von Rückzugs- und Besprechungsräumen nehmen Einfluss auf die Wahl des Arbeitsortes. Zudem lassen sich zwei konkrete Mitarbeitersegmente identifizieren: die sogenannten „Office Worker“, die überwiegend kommunikative Tätigkeiten ausüben und eine starke Präsenz im Büro bevorzugen, sowie die „Home Worker“, die tendenziell konzentrierte, individuelle Aufgaben übernehmen und dafür das Homeoffice präferieren. Folglich lässt sich anhand der Studie feststellen, dass hybride Arbeitsmodelle kein einheitliches Konzept darstellen, sondern stark von Tätigkeitsprofilen, räumlicher Gestaltung sowie individuellen Präferenzen abhängen (S. 7).

Daneben analysieren Kantola et al. (2025) im Rahmen einer qualitativen Interviewbefragung den Einfluss hybrider und ortsunabhängiger Arbeit auf das innovative Verhalten von Mitarbeitenden und identifizieren in diesem Zuge vier zentrale Herausforderungen. Durch die räumliche Verteilung (*Dispersement*) der Mitarbeitenden und asynchrone Arbeitszeiten (*Disrhythm*) werden spontane Begegnungen und informeller Austausch erschwert. Zudem kann hybride Arbeit zu einer geringeren emotionalen Bindung an Team und Organisation (*Disengagement*) führen und die kommunikative Tiefe (*Lack of Depth*) reduzieren (S. 4). Während zu Zeiten vor der Pandemie häufig eine gemeinsame physische Präsenz gegeben war, ergibt sich nun sowohl eine zeitliche als auch räumliche Verschiebung. Mitarbeitende sind verteilt über verschiedene Orte hinweg tätig, wodurch sich die Bedingungen sozialer Begegnungen grundlegend verändern. Zwar werden digitale Meetings als effizient und leicht organisierbar beschrieben, sind zugleich aber auch von einer zunehmenden Oberflächlichkeit in Austausch- und Entscheidungsprozessen geprägt. Insbesondere in größeren Gruppen fällt es schwerer, dynamische Diskussionen zu führen oder tragfähige Lösungen zu entwickeln. Die Interaktion in digitalen Settings wird teilweise formeller und weniger spontan erlebt, wodurch sich die Gesprächsdynamiken verändern und die kommunikative Tiefe eingeschränkter scheint. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass trotz Vielzahl technologischer Vernetzungs-

möglichkeiten die Interaktion und Beziehung zu anderen als geschwächt wahrgenommen wird (S. 5). Zudem geben die Befragten an, bei Online-Meetings strikter die Meeting-Zeit einzuhalten und zu beenden, unabhängig davon, ob das Thema abgeschlossen war oder nicht (S. 6).

2.2 Sozialitätserleben im hybriden Arbeitskontext

Im Kontext hybrider Arbeitsformen rücken neben strukturellen und technologischen Veränderungen zunehmend auch soziale und relationale Aspekte der Zusammenarbeit in den Fokus wissenschaftlicher Betrachtungen. Während hybride Arbeitsmodelle neue Freiheiten hinsichtlich Zeit- und Ortsgestaltung ermöglichen (Iffländer, 2022, S. 31), verändern sie zugleich die Bedingungen, unter denen soziale Interaktion im Team stattfindet (Thatcher & Zhu, 2006, S. 1076). Insbesondere eine reduzierte physische Ko-Präsenz, asynchrone Arbeitsrhythmen sowie die verstärkte Nutzung digitaler Kommunikationsformen führen dazu, dass sich soziale Begegnungen, Austauschprozesse und Beziehungsdynamiken im Arbeitsalltag neu strukturieren (Urrila et al., 2025, S. 4). Vor diesem Hintergrund gewinnt das Sozialitätserleben im Team als analytische Perspektive an Bedeutung.

Sozialitätserleben wird in dieser Arbeit als ein dynamisches Phänomen verstanden, das in sozialen Interaktionen zwischen Mitarbeitenden entsteht und sich im Erleben von Zugehörigkeit im Arbeitskontext manifestiert. Dieses Verständnis knüpft an das von Baumeister und Leary (1995) formulierte Konzept des *Need-to-Belong* an, wonach das Bedürfnis nach stabilen und positiven sozialen Beziehungen ein grundlegendes menschliches Motiv darstellt (S. 497).

Zur weiteren theoretischen Einordnung lässt sich das Sozialitätserleben mit dem Konzept der *social connection* in Verbindung bringen (Holt-Lunstad, 2018, S. 1308). Dieses kann als übergeordneter Begriff verstanden werden, der beschreibt, inwiefern Individuen physisch, verhaltensbezogen und emotional mit anderen verbunden sind. Soziale Verbundenheit am Arbeitsplatz ist von zentraler Bedeutung, da viele Erwachsene einen Großteil ihrer täglichen Zeit im Arbeitskontext verbringen und soziale Beziehungen somit maßgeblich das individuelle Wohlbefinden beeinflussen (Holt-Lunstad, 2018, S. 1308). Zentral ist dabei die Annahme, dass soziale Beziehungen im Arbeitskontext nicht unabhängig von Interaktion bestehen, sondern maßgeblich in alltäglichen Kommunikations- und Beziehungsprozesse geprägt werden (Holt-Lunstad, 2018, S. 1309).

Im Sinne der sozialen Konstruktion von Wirklichkeit kommt insbesondere Sprache und Gesprächen eine zentrale Bedeutung zu, da sie als grundlegender Mechanismus zur Herstellung sozialer Wirklichkeit im Alltag fungieren (Nitschke, 2024, S. 336).

Veränderte Kommunikationsstrukturen im Zuge hybrider Arbeitsformen können zwischen Mitarbeitenden zu neuen Dynamiken innerhalb von Teams führen und die Kontaktaufnahme zwischen Kolleg:innen erschweren (Urrila et al., 2025, S. 4).

Insbesondere Fragen der sozialen Zugehörigkeit sowie der wahrgenommenen sozialen Nähe und Distanz zwischen Teammitgliedern gewinnen in diesem Zusammenhang an Bedeutung. Darüber hinaus spielt die psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz eine zentrale Rolle, da sie beeinflusst, inwieweit Mitarbeitende sich trauen, offen zu kommunizieren (Edmonson, 1999, S. 354).

Auf Grundlage dessen werden im Folgenden diese zentralen Konstrukte soziale Zugehörigkeit, Nähe und Distanz sowie psychologische Sicherheit näher betrachtet.

2.2.1 Soziale Zugehörigkeit

Baumeister und Leary (1995) gehen davon aus, dass das Bedürfnis nach Zugehörigkeit ein grundlegendes menschliches Motiv darstellt. Demnach streben Menschen danach, stabile und positive zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Damit dieses Bedürfnis erfüllt werden kann, sind regelmäßige soziale Interaktionen erforderlich (S. 497). Darüber hinaus ist entscheidend, dass Individuen eine zwischenmenschliche Bindung wahrnehmen, die durch Beständigkeit, emotionale Zuwendung und eine gewisse zeitliche Kontinuität gekennzeichnet ist. Diese wahrgenommene Beziehung bildet den Rahmen für soziale Interaktionen und ist maßgeblich dafür, ob diese als bedeutungsvoll erlebt werden. Erst durch die Kombination aus wiederholter Interaktion und einer als stabil empfundenen Beziehung kann Zugehörigkeit nachhaltig entstehen (S. 499).

Im organisationalen Kontext gewinnt dieses grundlegende Bedürfnis eine besondere Bedeutung, da soziale Zugehörigkeit eng mit arbeitsbezogenen Einstellungen und Verhaltensweisen verknüpft ist. Das Erleben sozialer Zugehörigkeit besitzt zugleich eine hohe organisationale Relevanz, da es das Engagement, die Identifikation mit der Organisation sowie die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitenden positiv beeinflussen kann (Becke, 2018, S. 268). Butler et al. (2025) heben hervor, dass zwischen organisationaler Inklusion und dem

individuellen Erleben von Zugehörigkeit zu unterscheiden ist. Während Inklusion organisationale Strukturen und Praktiken beschreibt, die auf die Förderung von Zugehörigkeit abzielen, stellt Zugehörigkeit selbst ein subjektives Erleben dar. Dabei kann es zu Diskrepanzen kommen, da das Vorhandensein inklusiver Maßnahmen nicht zwangsläufig bedeutet, dass sich alle Mitarbeitenden tatsächlich zugehörig fühlen (S. 4). Dies verdeutlicht, dass Zugehörigkeit nicht allein durch formale Strukturen hergestellt wird, sondern maßgeblich durch soziale Interaktionen im Arbeitsalltag geprägt ist. Zugehörigkeit entsteht in diesem Zusammenhang insbesondere durch das Erleben von Wertschätzung, Gegenseitigkeit und sozialer Passung im Arbeitskontext (S. 1).

In der gegenwärtigen Arbeitswelt ist die Herstellung sozialer Zugehörigkeit jedoch zunehmend von Veränderungsprozessen geprägt. Gesellschaftliche Entwicklungen wie Digitalisierung und Globalisierung führen dazu, dass traditionelle Formen der sozialen Einbindung an Stabilität verlieren und neue Formen organisationaler Zugehörigkeit entstehen (Becke, 2018, S. 267).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie sich Zugehörigkeit unter veränderten Arbeitsbedingungen entwickelt und wie sich die veränderten Interaktionsbedingungen konkret im Erleben von Mitarbeitenden widerspiegeln.

Insbesondere die im Zuge der Corona-Pandemie erfolgte Verlagerung in Remote-Arbeit führte zu veränderten Interaktionsbedingungen, da physische Ko-Präsenz reduziert und direkte Kontakte zwischen Mitarbeitenden eingeschränkt wurden (Becker et al., 2022, S. 454).

Empirische Untersuchungen liefern erste Hinweise auf die psychosozialen Auswirkungen dieser veränderten Arbeitsbedingungen. So stellen Urrila et al. (2025) in diesem Zusammenhang heraus, dass Hybridarbeit die soziale Infrastruktur sowie das Zugehörigkeitsgefühl am Arbeitsplatz verändert. Ein zentrales Ergebnis der qualitativen Studie ist, dass hybride Arbeit durch das Zusammenspiel von physischer Asynchronität im Remote-Setting und physischer Synchronität bei Präsenzarbeit gekennzeichnet ist. Die Synchronität verschiebt sich häufig zu einer zunehmenden Asynchronität, wodurch auch das soziale Beziehungsgeschehen beispielsweise innerhalb eines Teams beeinflusst wird (S. 4). Hybride Arbeitsweisen, die Remote- und Vor-Ort Tätigkeiten kombinieren, beeinflussen das Zugehörigkeitsgefühl und führen zu einem Wandel am Arbeitsplatz. Durch die gewonnene Flexibilität und Ermöglichung des asynchronen Arbeitens geht eine physische und psychische Distanz zwischen den Kollegen einher. Diese stellt erhebliche Herausforderungen für das soziale System der Mitarbeitenden dar und beeinflusst die sozialen Interaktionsmuster und

Bedingungen im Arbeitsalltag. Zudem weist die Forschung auf eine erhöhte Gefahr sozialer Distanz oder Isolation hin, die durch die physische Asynchronität sowie durch unterschiedliche Präsenztage und Begegnungen entstehen kann. Insbesondere längere Phasen der Remote-Arbeit können dazu führen, dass sich Mitarbeitende von Kolleginnen und Kollegen entfernt fühlen oder Schwierigkeiten haben, soziale Beziehungen aufrechtzuerhalten (S. 4). Zugehörigkeit wird dabei als zentrales psychologisches Grundbedürfnis verstanden, das sich im Erleben von Verbundenheit, Vertrauen, Respekt und sozialer Unterstützung ausdrückt (S. 3). Gerade unter Bedingungen hybrider Arbeit stellt sich daher die Frage, wie dieses Bedürfnis trotz veränderter Interaktionsbedingungen erfüllt werden kann.

Mit zunehmender räumlicher und zeitlicher Entkopplung verändern sich auch die Interaktionsmuster zwischen Mitarbeitenden. Durch hybride Arbeitsmodelle wird die Möglichkeit physischer Begegnungen zwar einerseits weiterhin ermöglicht, andererseits bleibt jedoch eine gewisse physische Asynchronität bestehen. Unterschiedliche Präsenztage sowie variierende Arbeitsrhythmen erschweren planbare Begegnungen und spontanen Austausch. Infolgedessen entsteht ein Spannungsfeld zwischen Kooperation und Isolation. Hybrides Arbeiten bewegt sich zwischen dem Anspruch auf Flexibilität und der Notwendigkeit sozialer Einbindung (Urrila et al., 2025, S. 1).

Während Urrila et al. (2025) primär das Zugehörigkeitserleben in hybriden Arbeitskontexten in den Fokus der Untersuchung stellen, erweitert die vorliegende Arbeit diesen Ansatz um die Dimensionen soziale Nähe und Distanz sowie psychologische Sicherheit und integriert einen generationsübergreifenden Vergleich.

2.2.2 Soziale Nähe und Distanz in Teams

Soziale Nähe ist nicht ausschließlich an physische Präsenz gebunden. Während enge Beziehungen im Arbeitskontext Sicherheit und Orientierung bieten können, zeigt sich zugleich, dass sich Individuen auch über räumliche Distanz hinweg verbunden fühlen können. Umgekehrt ist es möglich, sich trotz unmittelbarer physischer Nähe emotional distanziert zu erleben. Dieses Spannungsfeld wird als *Paradox of Proximity* beschrieben (Kolb, 2013, S. 171). Frühere Ansätze verstanden Ko-Präsenz vorrangig als Form physischer Ko-Lokation (Zhao, 2003, S. 1), während neuere Arbeiten allerdings anmerken, dass diese Perspektive zu kurz greift und affektive und sinnliche Dimensionen unberücksichtigt lässt (Bancou & Gabriagues, 2026, S. 2–3). Zur differenzierten Betrachtung sozialer Nähe und Einbindung entwickelten die

Autor:innen daher eine Typologie verschiedener Modi der Ko-Präsenz. Es wird hinsichtlich fokaler, dualer und liminaler Ko-Präsenz differenziert, welche insgesamt verdeutlichen, dass soziale Nähe und Distanz als unterschiedliche Grade sozialer Einbindung zu verstehen sind (Bancou & Gabriagues, 2026, S. 2). Fokale Ko-Präsenz bedeutet eine intensiver Form sozialer Einbindung, die durch gemeinsame Aufmerksamkeit und Interaktion gekennzeichnet ist. Duale Ko-Präsenz verweist auf eine geteilte Aufmerksamkeit zwischen mehreren sozialen Bezügen, während liminale Ko-Präsenz sich eher auf ein peripheres, abgeschwächtes Eingebundensein bezieht (Bancou & Gabriagues, 2026, S. 4–6). Soziale Nähe und Distanz sind daher weniger als räumliche Zustände zu verstehen, sondern entstehen vielmehr durch die Art und Intensität sozialer Interaktion, gemeinsamer Aufmerksamkeit sowie wahrgenommener Einbindung und Abstimmungsprozesse (Bancou & Gabriagues, 2026, S. 1–3).

Die Beziehung zwischen Distanz und wahrgenommener Nähe im Kontext standortverteilter Arbeit wurde bislang nur unzureichend empirisch untersucht. Angesichts des zunehmenden Trends zu Telearbeit und technologiegestützter Kommunikation gewinnt die Frage nach dem Zusammenhang von Distanz und Nähe in hybriden Arbeitskontexten jedoch an Bedeutung. Empirische Befunde deuten darauf hin, dass wahrgenommene Nähe weniger als Voraussetzung, sondern vielmehr als Ergebnis von sozialer Kommunikation und Mitarbeiterengagement verstanden werden kann (Van Zoonen et al., 2025, S. 1). In der bisherigen Forschung wird davon ausgegangen, dass der Zusammenhang zwischen sozialer Distanz und wahrgenommener Nähe maßgeblich durch Kommunikationsprozesse sowie durch Identifikation mit anderen vermittelt wird. Insbesondere im Kontext technologiegestützter Zusammenarbeit gewinnen dabei auch der Einsatz digitaler Kollaborationstools sowie das Arbeitsengagement an Bedeutung (Van Zoonen et al., 2025, S. 4).

Ein zentrales Merkmal hybrider Arbeitskontexte ist die räumliche Trennung von Mitarbeitenden, die mit einer Veränderung sozialer Interaktionsprozesse einhergeht. Da Mitarbeitende im Rahmen von Telearbeit per Definition nicht physisch am Arbeitsplatz anwesend sind, wird soziale Isolation als eine der größten Herausforderungen dieser Arbeitsform beschrieben (Allen et al., 2015, S. 52).

2.2.3 Psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz

Vor dem Hintergrund ergibt sich die Frage, wie Mitarbeitende unter diesen veränderten Bedingungen soziale Nähe und Distanz im Team erleben und welche Faktoren dieses Erleben beeinflussen.

Psychologische Sicherheit wird als eine geteilte Überzeugung innerhalb eines Teams definiert, die zwischenmenschliche Risiken, wie zum Beispiel das Ansprechen von Fehlern, Kritik oder abweichende Meinungen ermöglicht, ohne negative Konsequenzen zu befürchten. Der Begriff umschreibt weder ein unkritisches Klima von Nachsicht noch soll er eine durchgehende positive emotionale Atmosphäre suggerieren. Vielmehr zielt dieser auf gemeinsames Vertrauen innerhalb des Teams ab, wodurch das Äußern von Bedenken, Meinungen oder Ideen nicht zu Bloßstellung, Zurückweisung oder Sanktionen führt (Edmondson, 1999, S. 354). Dieses Vertrauen basiert auf gegenseitigem Respekt und ermöglicht es den Teammitgliedern, davon auszugehen, im Zweifel wohlwollend beurteilt zu werden (Edmondson & Bransby, 2023, S. 57).

Edmondson (1999) zeigt, dass psychologische Sicherheit nicht unmittelbar auf die Teamleistung wirkt, sondern ihre Effekte über das Lernverhalten der Teammitglieder entfaltet. Lernverhalten fungiert dabei als Mediator zwischen dem wahrgenommenen Teamklima und der Leistungsfähigkeit des Teams (S. 367). Sie beschreibt Psychologische Sicherheit als zentrale Voraussetzung für das Lernverhalten im Team. Es umfasst dabei Verhaltensweisen wie das offene Ansprechen von Fehlern, das Einholen von Feedback, das Stellen von Fragen sowie Hinterfragen bestehender Annahmen (S. 352). Teams mit hoher psychologischer Sicherheit zeigen häufiger Formen interpersonales Lernverhaltens, wodurch indirekt positive Effekte auf die Teamleistung begünstigt werden (S. 355). Im Kontext von Lern- und Austauschprozessen im Team wird deutlich, dass die Bereitschaft von Mitarbeitenden sich zu äußern und etwaige Fehler offen anzusprechen, von mehreren Bedingungen abhängt. Einerseits spielt die psychologische Sicherheit eine zentrale Rolle, da sie die Wahrnehmung reduziert, für das Äußern von Unsicherheiten oder Fehlern abgelehnt zu werden. Andererseits ist auch die gemeinsame Leistungsfähigkeit des Teams von Bedeutung, da Mitarbeitende eher bereit sind, Informationen zu teilen, wenn sie davon ausgehen, dass diese im Team konstruktiv genutzt werden (S. 356).

Dadurch wird deutlich, dass psychologische Sicherheit insbesondere für soziale Interaktions- und Austauschprozesse im Team von zentraler Relevanz ist.

Angesichts zunehmender Unsicherheit und permanenter Veränderungsprozesse hat das Konzept der psychologischen Sicherheit seit den 1990er-Jahren verstärkt an Bedeutung gewonnen. Die Forschung zeigt, dass es für Organisationen und Teams eine zentrale Herausforderung darstellt, mit Wandel, Komplexität und Ungewissheit umzugehen (Edmondson & Bransby, 2023, S. 55).

Vor diesem Hintergrund wird psychologische Sicherheit zunehmend auch empirisch im Zusammenhang mit sozialen Beziehungen und Interaktionsprozessen untersucht. Forschungsergebnisse von Dhir & Vallabh (2025) zeigen dahingehend, dass psychologische Sicherheit eng mit der Qualität sozialer Beziehungen im Arbeitskontext verknüpft ist. Sowohl informelle Beziehungen, etwa in Form von Freundlichkeit und kollegialer Unterstützung, als auch formelle Aspekte wie ein positives organisationales Klima tragen dazu bei, das Erleben psychologischer Sicherheit zu fördern. Dabei fungiert psychologische Sicherheit als vermittelnder Mechanismus, über den soziale Beziehungen die aktive Beteiligung von Mitarbeitenden, beispielsweise im Hinblick auf kreative oder innovative Prozesse, beeinflussen (S. 1). Die empirischen Befunde machen deutlich, dass ein positiv wahrgenommenes, affektives Klima in einem signifikanten Zusammenhang mit der Förderung psychologischer Sicherheit steht (S. 3). Außerdem fördern soziale Interaktionen Vertrauen und Zugehörigkeit und reduzieren die Angst vor negativen Bewertungen oder Fehlern, wodurch Mitarbeitende eher bereit sind, sich offen zu äußern (S. 6). In Anbetracht dessen erscheint es insbesondere im Kontext hybrider Arbeitsformen relevant zu untersuchen, wie sich veränderte Interaktionsbedingungen auf das Erleben psychologischer Sicherheit auswirken.

Daneben stellt eine Studie von Van Zoonen et al. (2024) zur Arbeitsplatzisolation heraus, dass reduzierte Kommunikationsqualität das Vertrauen in Organisationen beeinträchtigen kann. Besonders betroffen zeigt sich insbesondere das Vertrauen in Vorgesetzte zu sein, während das Vertrauen unter Kolleg:innen weniger stark beeinflusst wird. Die Forschung legt nahe, dass nicht die reine Frequenz von Interaktionen, sondern deren wahrgenommene Qualität entscheidend für Vertrauen und soziale Einbettung ist (S. 516).

Zusammenfassend deuten diese empirischen Befunde darauf hin, dass hybride Arbeitsformen nicht nur strukturelle Abläufe verändern, sondern insbesondere die Qualität sozialer Interaktion und Kommunikation beeinflussen, wobei diese Veränderungen direkte Auswirkungen auf zwischenmenschliches Vertrauen im Arbeitskontext haben können (S. 524). Dadurch ergeben

sich potenzielle Auswirkungen auf das Erleben von Nähe, Zugehörigkeit und psychologischer Sicherheit im Team, die im Rahmen dieser Arbeit näher untersucht werden.

2.3 Interne Mitarbeiterkommunikation im organisationalen Kontext

Einwiller et al. (2021) verstehen Mitarbeiterkommunikation als ein breites Konzept mit unterschiedlichen Teilbereichen. Im Rahmen dieser Masterarbeit wird der Fokus auf die interne Peer-to-Peer-Kommunikation als zentraler Bestandteil der organisationsinternen Mitarbeiterkommunikation gelegt. Diese beschreibt die informelle, horizontale Kommunikation zwischen Kolleg:innen, die unabhängig von formalen Hierarchien im Arbeitsalltag erfolgt (Einwiller et al., 2021, S. 6).

Die Konzentration auf diesen Teilbereich ergibt sich aus der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit, das Sozialitätserleben im Team in hybriden Arbeitskontexten zu untersuchen. Das von Baumeister und Leary (1995) formulierte Konzept des *Need-to-Belong* beschreibt ein grundlegendes menschliches Bedürfnis nach sozialen Beziehungen und wiederholten Interaktionen (S. 497). Daraus lässt sich ableiten, dass Zugehörigkeitserleben maßgeblich im Austausch mit anderen entsteht. Im organisationalen Kontext erfolgt dieser Austausch insbesondere zwischen Arbeitskolleg:innen und damit im Rahmen der Peer-to-Peer-Kommunikation.

Während in den vorangegangenen Abschnitten zentrale Bestandteile des Sozialitätserlebens im Arbeitskontext beschrieben wurden, stellt sich im nächsten Schritt die Frage, durch welche kommunikativen Prozesse diese im organisationalen Kontext entstehen und beeinflusst werden.

2.3.1 Funktionen der Peer-to-Peer-Kommunikation

Zwischen Kolleg:innen erfolgen im Arbeitsalltag regelmäßige Gespräche, die einen wesentlichen Beitrag zum Austausch von Informationen, zur Meinungsbildung sowie zur sozialen Abstimmung zwischen Mitarbeitenden leisten (Kleinberger Günther, 2005, S. 80). Peer-to-Peer-Kommunikation erfüllt innerhalb von Organisationen vielfältige Funktionen. Sie umfasst sowohl aufgabenbezogene Inhalte zur Zielerreichung und Koordination als auch informelle, nicht arbeitsbezogene Kommunikation zwischen Kolleg:innen und ermöglicht Interaktionen und Beziehungen zwischen Mitarbeitenden (Welch & Jackson, 2007, S. 179, 182, 185). Neben funktionalen Aspekten erfüllt Mitarbeiterkommunikation auch zentrale

mitarbeiterbezogene Funktionen. Dazu zählen insbesondere das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden, die eng mit deren sozialen Erfahrungen im Arbeitskontext verknüpft sind (Schneider et al., 2014, S. 452). Kommunikation dient unter anderem der Entscheidungsfindung, Problemlösung, Motivation und Unterstützung sowie dem Aufbau sozialer Beziehungen zwischen Organisationsmitgliedern (Roffey, 2016, S. 184). Von besonderer Bedeutung ist dabei das Erleben sozialer Eingebundenheit und Zugehörigkeit, da soziale Beziehungen zu den grundlegenden menschlichen Bedürfnissen zählen (Maslow, 1943 nach Einwiller et al., 2021, S. 16). Mitarbeitende streben danach, sich in ihrem Arbeitsumfeld integriert zu fühlen und Teil sozialer Strukturen innerhalb der Organisation zu sein (Stehle, 2016, S. 61). Für eine erfolgreiche Kommunikation bedarf es eines gewissen Maßes an emotionaler Kompetenz, welche den Beteiligten ermöglicht, eigene Reaktionen zu reflektieren sowie die Perspektiven und emotionalen Signale anderer zu berücksichtigen (Langley, 2012, S. 173).

2.3.2 Kommunikation und soziale Beziehungen im Team

Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz nehmen für viele Erwachsene eine zentrale Rolle im Arbeitsalltag ein. Gleichzeitig sind Arbeitsbeziehungen häufig von Veränderungsprozessen geprägt, da Mitarbeitende Unternehmen wechseln oder sich in ihrer beruflichen Rolle verändern können (Roffey, 2016, S. 173). Innerhalb einer Organisation entstehen Beziehungen auf unterschiedlichen Ebenen, etwa zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften, innerhalb von Teams oder im erweiterten Austausch mit weiteren Abteilungen oder externen Partnern. Unabhängig von den verschiedenen Rollen gelten jedoch grundlegende Voraussetzungen für positive Beziehungen im Arbeitskontext. Dazu zählen insbesondere konstruktive Kommunikation, emotionale Kompetenz im Umgang miteinander sowie ein lösungsorientierter Umgang mit Konflikten (Roffey, 2016, S. 173).

Die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz stellt einen zentralen Faktor für das individuelle Wohlbefinden sowie die Zusammenarbeit innerhalb von Teams dar (Roffey, 2016, S. 171). Positive soziale Interaktionen, etwa durch wertschätzende oder vertrauensvolle Kommunikation tragen dazu bei, Beziehungen zu stärken und soziale Nähe aufzubauen (Heaphy & Dutton, 2008, S. 144). Unterstützende Kommunikationsweisen fördern außerdem die Entwicklung stabiler und tragfähiger Beziehungen im Team (Roffey, 2016, S. 180). Darüber hinaus tragen auch organisationale Rahmenbedingungen wie Führungsstil, Kommunikationspraktiken oder Organisationskultur maßgeblich zu ihrer Ausgestaltung bei

(Langley, 2012, S. 164). Soziale Beziehungen im Arbeitskontext entstehen nicht ausschließlich durch langfristige Bindungen, sondern entwickeln sich aus einzelnen Interaktionen, die als kleinste Einheit von Beziehungen verstanden werden können und bereits in kurzen Begegnungen entstehen (Heaphy & Dutton, 2008, S. 140). Für die Gestaltung sozialer Beziehungen im Arbeitskontext ist weniger die Häufigkeit von Interaktionen ausschlaggebend als vielmehr deren wahrgenommene Qualität, da diese darüber entscheidet, ob Beziehungen gestärkt oder geschwächt werden (Langley, 2012, S. 173). Kommunikation beschränkt sich dabei nicht nur auf verbale oder schriftliche Ausdrucksformen, sondern umfasst auch Elemente wie Mimik, Gestik oder situative Rahmenbedingungen. Um von einem effektiven Kommunikationsprozess zu sprechen, wird ein hohes Maß an emotionaler Kompetenz vorausgesetzt. Diese ermöglicht es den Beteiligten, eigene Reaktionen zu reflektieren sowie den emotionalen Kontext der Interaktion adäquat zu interpretieren und an ihr anschließendes Handeln dementsprechend anzupassen (Roffey, 2016, S. 184). Ferner zeigen empirische Befunde, dass Interaktionen am Arbeitsplatz nicht nur psychologische, sondern auch physiologische Effekte haben und zur Stärkung individueller Ressourcen, wie Leistungsfähigkeit und Gesundheit beitragen (Heaphy & Dutton, 2008, S. 139). Demgegenüber können negative Kommunikationsformen, wie anhaltende Kritik, Herabwürdigung oder Ausgrenzung Beziehungen erheblich belasten und ein Klima der Unsicherheit erzeugen (Roffey, 2016, S. 180).

Eine Metaanalyse von Gajendran & Harrison (2007) zeigt, dass Telearbeit insgesamt überwiegend positive Effekte auf arbeitsbezogene Einstellungen und Erfahrungen von Mitarbeitenden hat. Hinsichtlich sozialer Beziehungen fanden die Forschenden keinen eindeutigen Hinweis darauf, dass Telearbeit zu einer Verschlechterung der Beziehungen am Arbeitsplatz führt (S. 1524). Entgegen entsprechenden Erwartungen zeigte sich sogar ein positiver Zusammenhang zwischen der Telearbeit und der Qualität der Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten (S. 1532). Als mögliche Erklärung führen die Autoren an, dass Mitarbeitende in Telearbeit Kontexten verstärkt auf strukturierte und bewusste Kommunikationsprozesse angewiesen sind, um den Informationsaustausch sowie die Zusammenarbeit aufrechtzuerhalten (S. 1535). Die Studienergebnisse legen daher nahe, dass räumliche Distanz nicht zwingend soziale Distanz impliziert (S. 1524). Die Qualität sozialer Beziehungen im Arbeitskontext ist eng mit der Ausgestaltung kommunikativer Prozesse verknüpft, da insbesondere die Qualität von Interaktionen zur Entwicklung und Stabilisierung von Vertrauensbeziehungen beiträgt (Urrila et al., 2025, S. 3–4).

Olson & Olson (2000) widersprechen dieser Annahme allerdings und zeigen auf Basis umfangreicher Feld- und Laborstudien, dass räumliche Distanz weiterhin einen entscheidenden Einfluss auf Zusammenarbeit und zwischenmenschliche Beziehungen hat (S. 139, 173). Sie identifizieren zentrale soziotechnische Bedingungen für erfolgreiche Zusammenarbeit über Distanz und fassen diese in vier Schlüsselkonzepten zusammen: gemeinsames Verständnis, Kopplung der Gruppenarbeit, Bereitschaft zur Zusammenarbeit sowie Bereitschaft zur Nutzung von Kollaborationstechnologie. Anhand der Konzepte verdeutlichen die Forscher, dass erfolgreiche Zusammenarbeit unter Distanz nur unter bestimmten Voraussetzungen gelingt (S. 144). Insbesondere Gruppen mit hohem gemeinsamen Verständnis, klar strukturierten Aufgaben sowie einer hohen Bereitschaft zur Zusammenarbeit und Nutzung entsprechender Technologien haben bessere Erfolgsaussichten. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass Defizite in diesen Bereichen die Beziehungen zwischen Teammitgliedern belasten und die Zusammenarbeit erschweren (S. 139). In diesem Zusammenhang zeigt auch die qualitative Studie von Urrila et al. (2025), dass sich unter Bedingungen hybrider Strukturen und insbesondere bei Remote-Arbeit Formen sozialer Distanz verstärken können. Mitarbeitende berichten von einem Gefühl des „Auseinanderdriftens“ von Kolleg:innen, das weniger auf die Zusammenarbeit auf Aufgabenebene zurückzuführen ist, sondern vielmehr auf den Verlust informeller Interaktionen und persönlicher Begegnungen im Arbeitsalltag (S. 13).

2.3.3 Kommunikationskanäle in hybriden Arbeitskontexten

Mit der zunehmenden Digitalisierung und der globalen Vernetzung der Arbeitswelt gewinnt hybride Zusammenarbeit kontinuierlich an Bedeutung. Trotz verschiedener Vorteile bringt diese Arbeitsform auch Herausforderungen für die interne Kommunikation mit sich (Herzfeldt & Sackmann, 2021, S. 294). Ein wachsender Anteil der Interaktionen zwischen Mitarbeitenden sowie zwischen Angestellten und Führungskräften, die früher überwiegend im direkten persönlichen Austausch stattfanden, wird dabei über digitale Kommunikationskanäle abgewickelt. Diese Entwicklung wurde insbesondere durch die Ausweitung mobilen Arbeitens im Zuge der Corona-Pandemie weiter beschleunigt (Speck, 2022b, S. 29). Digitale Kommunikationsformen bieten Organisationen zahlreiche Vorteile, insbesondere hinsichtlich Schnelligkeit, Reichweite und zeitlicher Flexibilität. Gleichzeitig zeigen aktuelle Studien, dass diese Formen der Kommunikation nicht zwangsläufig zu einer höheren Zufriedenheit mit der internen Kommunikation führen. Vielmehr können sie das subjektive Erleben von Austausch,

Nähe und Verbundenheit beeinträchtigen, insbesondere wenn persönliche Interaktionen reduziert werden (Tkalac Verčič & Verčič, 2025, S. 3).

Die Auswahl geeigneter Kommunikationskanäle wird in der Forschung häufig anhand der von Daft & Lengel (1986) formulierten Media-Richness-Theorie erklärt. Diese geht davon aus, dass sich Kommunikationsmedien hinsichtlich ihrer Reichhaltigkeit unterscheiden und dass reichhaltigere Medien, wie Face-to-Face-Kommunikation, insbesondere für mehrdeutige und komplexe Aufgaben besser geeignet sind, da sie vielfältige Hinweisreize und unmittelbares Feedback ermöglichen (S. 560).

Allerdings wurde diese Annahme in späteren empirischen Studien kritisch hinterfragt. So liefern Dennis & Valacich (1999) mit der Media-Synchronicity-Theorie (MST) einen weiteren zentralen Ansatz. Ihre Untersuchung erweitert die klassische Media-Richness-Theory, indem sie den Fokus auf die Fähigkeit von Kommunikationsmedien legen, die Synchronizität unterstützen. Im Kern ihrer Theorie steht die Annahme, dass Kommunikation grundsätzlich aus zwei zentralen Prozessen besteht: die Informationsübermittlung und die Bedeutungsabstimmung. Während ersteres den Austausch und die Verarbeitung neuer Informationen beschreibt, zielt letzteres darauf ab, ein gemeinsames Verständnis zwischen den Kooperationspartnern herzustellen (S. 575).

Das Forscherteam geht davon aus, dass Kommunikation nicht nur von der Reichhaltigkeit eines Mediums abhängt, sondern vielmehr davon, inwiefern die Kommunikationsmedien Synchronität ermöglichen, also zeitlich abgestimmte koordinierte Zusammenarbeit von Individuen in gemeinsamen Arbeitsprozessen (Dennis & Valacich, 1999, S. 5). Eine wichtige Erkenntnis ist, dass kein Medium grundsätzlich am besten ist (Dennis & Valacich, 1999, S. 3). Vielmehr hängt die Effektivität davon ab, wie gut die Eigenschaften eines Mediums zur jeweiligen Kommunikationssituation passen. Daraus ergibt sich, dass in organisationalen Kontexten häufig ein Wechsel zwischen verschiedenen Medien sinnvoll ist, um unterschiedliche Kommunikationsanforderungen zu erfüllen (Dennis & Valacich, 1999, S. 8f).

Neben der Wahl des Mediums spielt auch die zeitliche Struktur eine zentrale Rolle. Synchrone Kommunikation findet gleichzeitig zwischen den Beteiligten statt, wie zum Beispiel im Rahmen von Face-to-Face-Kommunikation, Videokonferenzen oder Telefonkonferenzen. Asynchrone Kommunikation hingegen erfolgt zeitversetzt, etwa bei E-Mails oder Voicemails. Einige Medien können, abhängig von ihrer Nutzung sowohl synchron als auch asynchron eingesetzt werden, wie beispielsweise Diskussionsforen. Allerdings führt die synchrone

Nutzung von Kommunikationsmedien nicht zwangsläufig zu tatsächlicher Synchronität, da Informationen auch bei gleichzeitiger Kommunikation unterschiedlich verarbeitet werden können. Synchronität beschreibt vielmehr einen Zustand, in dem Handlungen gleichzeitig und koordiniert ablaufen (Dennis & Valacich, 1999, S. 581).

Daneben analysiert eine weitere Studie von Burke & Chidambaram (1999), wie sich verschiedene Kommunikationsmedien auf die Wahrnehmung und Leistung von Gruppen auswirken. Die Ergebnisse zeigen zunächst, dass Face-to-Face-Kommunikation zu Beginn als sozial präsenter, benutzerfreundlicher und effektiver wahrgenommen wird als computervermittelte Kommunikation. Allerdings verändern sich diese Wahrnehmungen im Zeitverlauf (S. 557). Darüber hinaus kommt die Studie zu dem Resultat, dass weniger sozial geprägte Kommunikation nicht zwangsläufig nachteilig für die Zusammenarbeit ist. Trotz geringerer sozialer Präsenz führt computervermittelte Kommunikation nicht automatisch zu schlechteren Ergebnissen. Vielmehr kann die reduzierte soziale Interaktion zu einer stärkeren Fokussierung auf Aufgaben beitragen und somit die Bearbeitung komplexer Aufgaben unterstützen (S. 572).

Die dargestellten Ergebnisse verdeutlichen, dass digitale Kommunikationsmedien zwar funktionale Vorteile bieten, gleichzeitig jedoch die soziale Qualität von Interaktionen beeinflussen können. Insbesondere im Kontext hybrider Arbeit entsteht damit ein Spannungsfeld. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage an Bedeutung, wie Peer-to-Peer-Kommunikation über unterschiedliche Kommunikationskanäle gestaltet ist und inwiefern sie zur Entstehung von Sozialitätserleben im Team beiträgt. Die Berücksichtigung von Kommunikationskanälen erfolgt in der Analyse nicht als eigenständiger Untersuchungsgegenstand, sondern als kontextualisierende Bedingung, über die Unterschiede im Sozialitätserleben rekonstruiert werden können.

2.3.4 Informelle Kommunikation im Arbeitskontext

Informelle Kommunikation stellt einen zentralen Bestandteil organisationaler Interaktion dar (Fay, 2011, S. 214). Im Gegensatz zur formalen Kommunikation, die meist strukturiert, zielgerichtet und aufgabenorientiert ist, umfasst informelle Kommunikation freiwillige Interaktionen, die nicht ausschließlich arbeitsbezogen sind und häufig in Form von Small Talk, beiläufigem Austausch oder persönlichen Gesprächen auftreten (Fay, 2011, S. 213).

Zentrale Forschungsergebnisse zeigen, dass informelle Kommunikation sowohl instrumentelle als auch relationale Funktionen erfüllt. Auf instrumenteller Ebene trägt sie zur Koordination von Arbeitsprozessen, zum Austausch von Informationen sowie zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen bei. Informelle Kommunikation ermöglicht auf sozialer Ebene den Aufbau und die Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen, die Entwicklung von Vertrauen sowie die Reduktion von Unsicherheit im Arbeitskontext. Sie fördert zudem soziale Kohäsion und trägt zur Entstehung gemeinsamer organisationaler Identität bei (Fay, 2011, S. 223).

Eine differenzierte Betrachtung informeller Interaktion stellt heraus, dass sich diese in fünf zentrale Themenbereiche gliedern lässt: persönliche Offenlegung, Sozialität, Unterstützung, gemeinsames Klagen sowie informelle arbeitsbezogene Abstimmung (Fay, 2011, S. 219). Persönliche Offenlegung beschreibt das Teilen individueller Erfahrungen oder privater Informationen und trägt wesentlich zum Aufbau von Vertrauen und Beziehungen bei. Daneben umfasst Sozialität eher die klassische Form des Small Talks, die der Beziehungspflege und der Herstellung gemeinsamer Bezugspunkte dienen. Unterstützungsorientierte Kommunikation beinhaltet sowohl das Geben als auch das Erhalten von Hilfe und kann als emotionales Instrument fungieren. Des Weiteren erfüllt das gemeinsame Klagen oder Beschwerden wichtige Funktionen und trägt dazu bei, den Gruppenzusammenhalt zu stärken und ein Gefühl von Gemeinsamkeit hervorzurufen. Zuletzt drückt die informelle arbeitsbezogene Kommunikation den Austausch von Informationen, Updates oder Einschätzungen aus und nimmt somit eine multifunktionale Rolle ein (Fay, 2011, S. 220).

Die Forschung hebt insbesondere die zentrale Rolle informeller Interaktionen für das Erleben von Zugehörigkeit hervor. Informelle Gespräche, spontane Begegnungen oder nicht-arbeitsbezogener Austausch tragen auch im Wesentlichen dazu bei, soziale Verbundenheit im Team herzustellen (Fay, 2011, S. 1). Qualitative Befunde zeigen, dass Mitarbeitende im hybriden Arbeiten beiläufige Gespräche oder spontane Interaktionen vermissen, die im Präsenzkontext eine zentrale Rolle für Wissensaustausch, Lernen und Beziehungsaufbau spielen (Allen et al., 2015, S. 52). Insbesondere informelle Kommunikationsformen, wie spontane Gespräche oder beiläufige Interaktionen im Arbeitsalltag sind in hybriden Arbeitskontexten eingeschränkt (Allen et al., 2015, S. 52).

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen stellt sich somit die Frage, wie informelle Kommunikationsprozesse zwischen Mitarbeitenden in hybriden Arbeitskontexten gestaltet sind und welche Rolle sie für das Sozialitätserleben im Team spielen.

2.4 Generationen im Arbeitskontext

Aktuelle Arbeitskontexte sind zunehmend durch die Zusammenarbeit von vier verschiedenen Generationen geprägt. Diese bringen dabei jeweils spezifische Werte, Erwartungen und Motivationen in den Arbeitsalltag ein, wodurch neue Herausforderungen für Zusammenarbeit und interne Kommunikation insbesondere im Kontext hybrider Arbeitsformen entstehen (Salvadorinho et al., 2026, S. 1).

Im Rahmen dieser Masterarbeit liegt der Fokus auf der Generation X und der Generation Z, da zwischen diesen beiden Gruppen besonders ausgeprägte Unterschiede in Bezug auf Kommunikationsgewohnheiten und -erwartungen bestehen (Salvadorinho et al., 2026, S. 20). Sie eignen sich daher besonders, um Unterschiede im Sozialitätserleben im Kontext interner Kommunikation in hybriden Arbeitsweisen herauszuarbeiten. Im Folgenden werden diese beiden Generationen näher charakterisiert.

Eberhardt (2024) definiert die Generation X als Personen, die etwa zwischen 1965 und 1979 geboren wurden (S. 46). Sie verfügen in der Regel über langjährige Berufserfahrung und sind aktuell häufig in verantwortungsvollen oder leitenden Positionen tätig. Ihr Arbeitsverständnis ist durch Struktur, Verlässlichkeit und ein hohes Maß an Eigenverantwortung geprägt. In Bezug auf Kommunikation zeigt sich tendenziell eine Präferenz für zielgerichtete, strukturierte und eher formalisierte Austauschprozesse, die stark auf Aufgabenorientierung ausgerichtet sind. Viele Angehörige dieser Generation befinden sich zugleich in einer Lebensphase, in der familiäre Verpflichtungen eine zentrale Rolle spielen. Neben der Verantwortung für eigene Kinder tritt zunehmend auch die Sorge um pflegebedürftige Eltern hinzu, wodurch zusätzliche Anforderungen an die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben entstehen (S. 47).

Zur Generation Z zählen laut Eberhardt (2024) Geburtsjahrgänge zwischen 1995 und 2009, die mit digitalen Technologien als selbstverständlichem Bestandteil ihres Alltags aufgewachsen sind (S. 49). Aufgrund ihres engen Bezugs zur digitalen Welt wird diese Generation häufig auch als *iGen* bezeichnet (Gabrielova & Buchko, 2021, S. 490).

Als sogenannte *Digital Natives* sind sie mit digitalen Kommunikationsformen, sozialen Medien und einem hohen Grad an Vernetzung vertraut, was ihr Kommunikationsverhalten und ihre Erwartungen an Arbeitsbeziehungen nachhaltig prägt. Die regelmäßige Nutzung sozialer Medien beeinflusst daher maßgeblich die Art und Weise, wie die Generation Z kommuniziert. Ein kontinuierlicher, schneller und häufig informeller Austausch sowie unmittelbares Feedback sind selbstverständlich. Diese Kommunikationsmuster lassen sich dementsprechend auch auf

den Arbeitskontext übertragen. Mitglieder der Generation Z interagieren in diesem Rahmen häufig offen, regelmäßig und informell und erwarten vergleichsweise häufige Rückmeldungen (Eberhardt, 2024, S. 49).

Während sich ein Großteil der bisherigen Literatur, Forschung und Handlungsempfehlungen auf ältere Generationen konzentriert und insbesondere deren Rolle in der Führung thematisiert, besteht hinsichtlich der Generation Z bislang ein vergleichsweise geringer Forschungsstand, was insbesondere auf ihren erst kürzlich erfolgten Eintritt in den Arbeitsmarkt zurückzuführen ist (Gabrielova & Buchko, 2021, S. 490). Erste Studien zeigen, dass sich die Generation Z insbesondere durch eine hohe Affinität zu flexiblen und ortsunabhängigen Arbeitsformen auszeichnet, während die Generation X mehr Wert auf fachliche Kompetenz, Autonomie in Entscheidungsprozessen sowie aktive Mitgestaltung digitaler Transformationsprozesse legen. Trotz dieser Unterschiede weisen beide Generationen ein ausgeprägtes Bedürfnis auf, sich beruflich weiterzuentwickeln und sich neuen Herausforderungen zu stellen (Salvadorinho et al., 2026, S. 16).

Empirische Befunde unterstreichen zudem die hohe Bedeutung digitaler Technologien für die Generation Z. So zeigt eine quantitative Untersuchung von Kobis & Banasik (2025), dass insbesondere der Zugang zu modernen Technologien und digitalen Arbeitsmitteln eine zentrale Rolle spielt. Ein weiteres Kernelement des Untersuchungsgegenstands war die Identifikation von Erwartungen und Prioritäten der Generation Z im Hinblick auf berufliche Tätigkeiten (S. 7). Es wurde deutlich, dass insbesondere der Zugang zu modernen Technologien und digitalen Arbeitsmitteln eine zentrale Rolle spielt (S. 4899). Ebenfalls wurde die Automatisierung von Arbeitsprozessen überwiegend positiv bewertet, was die hohe Technologieaffinität dieser Generation unterstreicht. Bezüglich der Arbeitsorganisation zeigt diese Studie ein differenziertes Bild: Remote-Arbeit wird mehrheitlich positiv bewertet, während Präferenzen für hybride Arbeitsmodelle uneinheitlich ausfallen. Flexible Arbeitszeiten werden ebenfalls nicht eindeutig bevorzugt, sodass sich keine homogene Erwartungshaltung innerhalb dieser Generation feststellen lässt. Darüber hinaus betont das Forscherteam die hohe Bedeutung von Arbeitsplatzsicherheit und zwischenmenschlichen Beziehungen für die Generation Z (S. 4898–4903).

3. Resümee des Forschungsstands und Forschungslücke

Zusammenfassend zeigt der aktuelle Forschungsstand, dass hybride Arbeitsmodelle in Bezug auf strukturelle, technologische und produktivitätsbezogene Auswirkungen umfassend untersucht wurden. Im Fokus der Betrachtung stehen dabei insbesondere Effizienzpotenziale digitaler Kommunikation, organisationale Rahmenbedingungen sowie individuelle arbeitsbezogene Ergebnisse (Amerland, 2023; Appel-Meulenbroek et al., 2022; Kantola et al., 2025; Taheri & Schlömer, 2024; Tkalac Verčič & Verčič, 2025).

Gleichzeitig verdeutlichen aktuelle Studien, dass die sozialen und relationalen Auswirkungen hybrider Arbeit bislang weniger differenziert betrachtet wurden (Urrila et al., 2025). Insbesondere die Rolle zwischenmenschlicher Interaktionen sowie informeller Austauschprozesse für das Erleben von Zugehörigkeit im Team ist noch nicht hinreichend geklärt. Erste empirische Befunde weisen zwar auf die Relevanz dieser sozialen Dynamiken hin, lassen jedoch offen, wie diese im Arbeitsalltag konkret entstehen, gestaltet und wahrgenommen werden (S. 18). Es besteht weiterhin Forschungsbedarf hinsichtlich der Frage, wie diese Prozesse im Arbeitsalltag konkret erlebt und hergestellt werden.

Daraus lassen sich drei zentrale Forschungslücken ableiten: Erstens fehlt eine differenzierte Betrachtung sozialer Interaktionsprozesse in hybriden Arbeitskontexten. Zweitens ist das subjektive Erleben dieser Prozesse bislang nur unzureichend empirisch erschlossen. Drittens mangelt es an einer systematischen Analyse generationenspezifischer Unterschiede im Kommunikations-Erleben innerhalb hybrider Arbeitsformen.

Darüber hinaus besteht ein begrenztes Verständnis darüber, wie Mitarbeitende hybride Arbeitsformen auf der Ebene sozialer Interaktion und Beziehungsgestaltung subjektiv erleben. Insbesondere ist bislang unzureichend untersucht, wie soziale Nähe und Distanz, Zugehörigkeit sowie psychologische Sicherheit unter den veränderten Bedingungen hybrider Arbeitskontexte entstehen und ausgehandelt werden. Die Rolle alltäglicher, interpersonaler Kommunikation als zentraler Mechanismus der Herstellung von Sozialität bleibt dabei weitgehend unterbelichtet.

Ein weiteres zentrales Defizit besteht in der bislang fehlenden differenzierten Betrachtung generationenspezifischer Unterschiede. Obwohl davon auszugehen ist, dass sich Kommunikationsgewohnheiten, Erwartungen und Wahrnehmungen zwischen verschiedenen Generationen unterscheiden, werden diese Unterschiede in der bisherigen Forschung nur selten systematisch im Kontext hybrider Arbeit analysiert (Salvadorinho et al., 2026). Insbesondere im Hinblick auf die Generation Z besteht noch ein begrenztes empirisches Verständnis, obwohl

diese zunehmend den Arbeitsmarkt prägt und neue Anforderungen an Kommunikation und Zusammenarbeit stellt.

Angesichts tiefergreifender technologischer Entwicklungen, globaler Vernetzung und veränderter Arbeitsbedingungen gewinnt die interne Kommunikation in Organisationen zunehmend an Bedeutung. Insbesondere der Einsatz digitaler Kommunikationsmittel sowie wachsende Verbreitung virtueller Zusammenarbeit verändern die Art und Weise, wie Mitarbeitende miteinander interagieren und zusammenarbeiten (Einwiller et al., 2021, S. VII).

Die damit einhergehenden Rahmenbedingungen können die Form sozialer Interaktion verändern und sich auf die Gestaltung von Beziehungen innerhalb von Organisationen auswirken. Die reduzierte soziale Interaktion kann dazu führen, dass der Aufbau und die Pflege bedeutungsvoller Beziehungen insgesamt erschwert werden (Urrila et al., 2025, S.3). Gleichzeitig wird in der aktuellen Forschung darauf hingewiesen, dass das Verständnis sozialer Beziehungen und informeller Kommunikationsprozesse im Arbeitskontext weiterhin begrenzt ist und insbesondere im Kontext hybrider Arbeitsformen weiterer Untersuchung bedarf (Fay, 2011, S. 212; Kantola et al., 2025, S. 2; Urrila et al., 2025, S. 2).

Ein Großteil der bisherigen Forschung zu hybriden Arbeitsformen basiert auf quantitativen und positivistisch geprägten Ansätzen, die vor allem auf die Analyse von Zusammenhängen zwischen strukturellen Bedingungen und arbeitsbezogenen Outcomes abzielen (Bao et al., 2026; Chen & Fulmer, 2018; Gajendran & Harrison, 2007; Kantola et al., 2025). Solche Forschungsdesigns ermöglichen zwar generalisierbare Aussagen, erfassen jedoch die subjektiven Bedeutungszuschreibungen und sozialen Aushandlungsprozesse von Mitarbeitenden nur begrenzt (Misoch, 2019; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2019).

Die standardisierte Befragung zielt darauf ab, durch die Festlegung von Fragetexten, Antwortkategorien und Befragungsabläufen möglichst gleiche Bedingungen im Erhebungsprozess herzustellen, sodass Unterschiede in den Antworten eindeutig den Befragten zugeschrieben werden können (Reinecke, 2019, S. 717). Quantitative Sozialforschung kann soziale Prozesse insbesondere über Längsschnittdaten analysieren, etwa durch die Untersuchung von Veränderungen in Lebensverläufen oder gesellschaftlichen Entwicklungen. Dabei werden soziale Prozesse jedoch primär als zeitliche Veränderungen mittels Kohorten-, Zeitreihen- oder Verlaufsanalysen gemessen (Blasius & Baur, 2019, S. 1395). Daraus lässt sich eine methodische Begrenzung standardisierter Erhebungsinstrumente ableiten, da situative und kommunikative Dynamiken sozialer Interaktion nur eingeschränkt berücksichtigt werden.

Mayring (2023) weist zudem darauf hin, dass rein quantitative Verfahren Gefahr laufen, sich zu stark von den einzelnen Fällen und deren Kontexten zu entfernen, wodurch Kontextzusammenhänge nur eingeschränkt berücksichtigt werden können (S. 24).

In der Forschung wird verstärkt gefordert, die Perspektiven von Mitarbeitenden stärker in den Mittelpunkt zu rücken und soziale Prozesse in ihrer situativen und kommunikativen Einbettung zu untersuchen (Roffey, 2016, S. 185).

Vor diesem Hintergrund verfolgt die vorliegende Masterarbeit einen qualitativen explorativen Forschungsansatz, der sich am Subjekt sowie an dessen alltäglichen Kontext orientiert. Des Weiteren wird Einzelfallbezogenheit, Offenheit gegenüber dem Forschungsgegenstand sowie die Interpretation subjektiver Bedeutungszuschreibungen betont (Mayring, 2023, S. 19).

Auch aktuelle Studien zu generationenspezifischen Präferenzen lieferten zwar bereits wertvolle Hinweise und Ansätze auf strukturelle Erwartungen, etwa im Hinblick auf Technologienutzung oder Arbeitsorganisation (Kobis & Banasik, 2025, S. 4898–4900), lassen jedoch weitgehend offen, wie sich diese Rahmenbedingungen konkret auf das subjektive Erleben von Nähe, Zugehörigkeit und psychologischer Sicherheit in hybriden Teamkontexten auswirken. Während arbeitsstrukturelle Präferenzen zunehmend empirisch erfasst werden, bleibt die subjektive Sicht der Mitarbeitenden auf kommunikative Prozesse bislang wenig betrachtet. Theoretische Ansätze zu sozialer Zugehörigkeit und psychologischer Sicherheit verdeutlichen jedoch, dass genau diese Dimensionen zentral für das Erleben von Zusammenarbeit und organisationale Bindung sind, insbesondere in Kontexten reduzierter persönlicher Interaktion (Becke, 2018; Edmondson & Bransby, 2023).

An dieser Stelle setzt die vorliegende Masterarbeit an, indem sie das kommunikativ vermittelte Sozialitätserleben von Mitarbeitenden in hybriden Arbeitskontexten aus einer qualitativen Perspektive untersucht und zudem einen generationenvergleichenden Ansatz integriert. Ziel ist es, ein vertieftes Verständnis dafür zu entwickeln, wie soziale Nähe, Zugehörigkeit und psychologische Sicherheit im Team unter den Bedingungen hybrider Kommunikation im Arbeitskontext erlebt und ausgehandelt werden und herauszukristallisieren, ob in diesem Zusammenhang Unterschiede im Erleben zwischen Generation X und Generation Z festzustellen sind.

Vor dem Hintergrund dieser identifizierten Forschungslücken ergibt sich die Notwendigkeit, das Sozialitätserleben im Kontext hybrider Arbeit differenziert und aus Perspektive der Mitarbeitenden zu untersuchen.

Daher lässt sich folgende zentrale Forschungsfrage formulieren: *Wie erleben Mitarbeitende der Generation X und der Generation Z soziale Zugehörigkeit, Nähe und Distanz sowie psychologische Sicherheit im Team in hybriden Arbeitskontexten und inwiefern unterscheiden sich ihre Wahrnehmungen?*

Zur differenzierten Untersuchung werden Unterforschungsfragen entwickelt, die sich an den im theoretischen Rahmen dargestellten zentralen Dimensionen hybrider Arbeitswelten orientieren. Sie zielen darauf ab, das subjektive Erleben interner Kommunikation in hybriden Arbeitswelten systematisch zu erfassen und theoretisch relevante Aspekte wie Nähe, Informalität, Vertrauen und psychologische Sicherheit zu untersuchen. Durch den vergleichenden Fokus auf Mitarbeitende der Generation X und der Generation Z wird zudem ein Beitrag zur Schließung bestehender Forschungslücken geleistet, indem generationenspezifische Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Kommunikations-Erleben sichtbar gemacht werden.

Die vorliegende Arbeit leistet somit einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücken, indem sie soziale Interaktionsprozesse nicht ausschließlich aus einer strukturellen Perspektive betrachtet, sondern aus Sicht der Mitarbeitenden rekonstruiert und kommunikative Praktiken als zentralen Mechanismus der Herstellung von Sozialität in den Fokus rückt.

Auf dieser Grundlage lassen sich folgende Unterforschungsfragen ableiten:

UFF1: Wie erleben Mitarbeitende der Generation X und der Generation Z soziale Zugehörigkeit im Team in hybriden Arbeitskontexten?

UFF2: Wie erleben Mitarbeitende der Generation X und der Generation Z soziale Nähe und Distanz im Team in hybriden Arbeitskontexten?

UFF3: Wie erleben Mitarbeitende der Generation X und der Generation Z psychologische Sicherheit im Team in hybriden Arbeitskontexten?

UFF4: Inwiefern unterscheiden sich die Wahrnehmungen der Generation X und Generation Z im Hinblick auf ihr Sozialitätserleben im hybriden Arbeitskontext und welche Gemeinsamkeiten zeigen sich?

UFF5: Welche Bedeutung haben unterschiedliche Kommunikationssettings (digitale und persönliche Interaktion) für das Erleben sozialer Zugehörigkeit, Nähe und psychologische Sicherheit im Team?

Die formulierten Forschungsfragen strukturieren die vorliegende Untersuchung und dienen als Ausgangspunkt für das im folgenden Kapitel dargestellte methodische Vorgehen, in dem das Forschungsdesign sowie die Erhebungs- und Auswertungsverfahren näher erläutert werden.

4. Methodisches Vorgehen

4.1 Forschungsdesign

Qualitative Forschung zielt darauf ab, solche Sinnzuschreibungen und sozialen Wirklichkeitskonstruktionen möglichst offen zu explorieren und in ihrer Tiefe zu erfassen (Misoch, 2019, S. 25). Daher wird zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage in der vorliegenden Arbeit ein qualitativ exploratives Forschungsdesign gewählt. Das Erkenntnisinteresse zielt darauf ab, zu rekonstruieren, wie Mitarbeitende soziale Nähe und Distanz, soziale Zugehörigkeit und psychologische Sicherheit im Team im Kontext hybrider Arbeitsweisen erleben und bewerten. Im Fokus stehen dabei nicht quantitativ messbare Strukturen, wie Kausalzusammenhänge oder die Generierung verallgemeinerbarer Aussagen, sondern subjektive Deutungs- und Wahrnehmungsmuster (Misoch, 2019, S. 2).

Im Unterschied zu quantitativen Forschungsdesigns, die häufig linear aufgebaut sind, zeichnet sich qualitative Forschung durch eine zirkuläre Forschungslogik aus und ist rekonstruktiv ausgerichtet. Ziel ist es, soziale Sinnstrukturen zu erschließen und Bedeutungszusammenhänge zu identifizieren, die in alltäglichen Handlungen und Interaktionen angelegt sind. Entsprechend steht die Rekonstruktion von Deutungsmustern der Befragten im Fokus, um deren Perspektiven nachzuvollziehen und in wissenschaftliche Kategorien zu überführen (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2019, S. 106).

Subjektivität wird in der qualitativen Forschung nicht als Störfaktor verstanden, sondern als integraler Bestandteil des Erkenntnisprozesses. Während quantitative Forschung Objektivität im Sinne der Unabhängigkeit von den Forschenden anstrebt, gilt in der qualitativen Forschung eine methodisch kontrollierte und reflektierte Subjektivität als zentrales Gütekriterium (Helfferich, 2019, S. 683).

Der gewählte Ansatz eignet sich daher insbesondere für die vorliegende Untersuchung, da er es ermöglicht, das kommunikativ vermittelte Sozialitätserleben, bestehend aus den Konstrukten Erleben von Nähe und Distanz, Zugehörigkeit sowie psychologischer Sicherheit in Form subjektiver Bedeutungszuschreibungen der Akteure zu erschließen (Przyborski & Wohlrab-

Sahr, 2019, S. 106). Dabei handelt es sich um ein vielschichtiges Phänomen, das in sozialen Interaktionen entsteht und auf der Ebene des Handelns und der Interaktion verortet ist (Nitschke, 2024, S. 333).

4.2 Auswahl der Stichprobe

Die Rekrutierung der Interviewpartner:innen erfolgte durch gezielte Kontaktaufnahme und wird nach dem Prinzip der kriteriengeleiteten bewussten Auswahl zusammengestellt, um sicherzustellen, dass ausschließlich für die Untersuchung relevante Personen einbezogen werden (Akremi, 2019, S. 320). Hierfür wurden im Vorfeld konkrete Auswahlkriterien definiert. Ein zentrales Kriterium ist die ausgewogene Berücksichtigung von Personen der Generation X sowie der Generation Z. Darüber hinaus wurde vorausgesetzt, dass die Teilnehmenden in einem hybriden Arbeitsmodell tätig sind, beispielsweise mit zwei bis drei Tagen Präsenzarbeit im Büro und ergänzender Arbeit im Homeoffice. Das Sample umfasst insgesamt 14 Interviewpartner:innen im Alter von 25 bis 60 Jahren. Die zweigeteilte Altersstruktur der Interviewpartner:innen besteht einerseits aus sieben Personen der Generation Z in ihren Zwanzigern, die sich in der frühen Karrierephase befinden und andererseits aus sieben Personen in der Altersgruppe zwischen 48 bis 60 Jahren, die entsprechend langjährige Berufserfahrung mit sich bringen. Die Stichprobengröße orientiert sich am Prinzip der theoretischen Sättigung, wonach die Datenerhebung so lange fortgeführt wird, bis keine neuen relevanten inhaltlichen Aspekte mehr auftreten (Schittenhelm, 2022, S. 288). Empirische Untersuchungen zeigen zudem, dass zentrale Themen häufig bereits nach einer vergleichsweise geringen Anzahl von Interviews identifiziert werden können und Sättigung teilweise schon nach etwa zwölf Interviews erreicht wird (Guest et al., 2006, S. 59).

Hinsichtlich des Unternehmens-Typs wurde ein möglichst homogener Rahmen angestrebt, sodass die Interviewten in vergleichbaren organisationalen Strukturen tätig sind. Dadurch sollen externe Einflussfaktoren reduziert und die Vergleichbarkeit der erhobenen Daten erhöht werden (Stein, 2022, S. 415). Vor diesem Hintergrund deckt die Stichprobe eine breite Vielfalt an Branchen und Tätigkeitsfeldern in mittelständischen Unternehmen ab. Mehrere Interviewpartner:innen sind in wirtschaftsnahen Bereichen tätig, insbesondere im Marketing, Employer Branding und Social Media. Darüber hinaus sind Tätigkeiten im Controlling vertreten, ebenso wie die klassische Industriebranche, darunter die Bau-, Automobil- und Pharmaindustrie. Ergänzt wird das Spektrum durch weitere Felder wie Unternehmensberatung,

Bankwesen, Qualitätskontrolle, öffentliche Verwaltung sowie Immobilienprojektentwicklung. Insgesamt zeigt sich damit eine heterogene Branchenstruktur mit einer leichten Konzentration auf wirtschaftliche und unternehmensnahe Berufsfelder, was insbesondere für explorative Analysen unterschiedlicher Arbeitsrealitäten und Perspektiven von Vorteil ist.

Die folgende Tabelle (Tabelle 1) stellt eine Übersicht über die teilnehmenden Interviewpartner:innen dar:

Interviewpartner:innen	Alter	Geschlecht	Berufsfeld/ Branche
Interview B1	28	weiblich	Marketing (Textilbranche)
Interview B2	26	weiblich	Employer Branding (Textilbranche)
Interview B3	26	weiblich	Unternehmensberatung
Interview B4	25	männlich	Bau- und Projektentwicklungsbranche
Interview B5	25	weiblich	Sport- und Entertainmentbranche
Interview B6	57	weiblich	Bankwesen/ Finanzsektor
Interview B7	58	weiblich	Pharmaindustrie
Interview B8	56	weiblich	Qualitätsmanagement
Interview B9	48	männlich	Automobilindustrie
Interview B10	25	weiblich	Social Media/ Online Communication
Interview B11	60	weiblich	Öffentliche Verwaltung
Interview B12	29	männlich	Controlling
Interview B13	57	Weiblich	Controlling
Interview B14	55	weiblich	Immobilien- und Projektentwicklung

Tabelle 1: Demografische Merkmale der Interviewpartner:innen (Quelle: eigene Darstellung)

4.3 Erhebungsinstrument: Leitfadengestützte Interviews

Die Datenerhebung erfolgte mittels leitfadengestützter Interviews. Diese teilstrukturierte Erhebungsform ermöglicht es, zentrale Themenbereiche vorab zu definieren und gleichzeitig genügend Offenheit zu bewahren, um individuelle Erfahrungen sowie neue und unerwartete Aspekte im Gespräch aufzugreifen (Misoch, 2019, S. 66–67). Zu diesem Zweck wird im Vorfeld ein Interviewleitfaden entwickelt, der aus mehreren thematischen Blöcken mit dazugehörigen Leit- und Unterfragen besteht. Der Interviewleitfaden dient als strukturierende Gesprächsgrundlage und gewährleistet eine Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews (Helfferrich, 2019, S. 670).

Zu Beginn der Befragung wurden die Teilnehmenden über Ziel, Ablauf und Rahmenbedingungen des Interviews informiert. Dabei wurde insbesondere auf die Anonymisierung der Daten hingewiesen. Zudem erfolgte die Einholung des Einverständnisses zur Audioaufzeichnung, die der späteren Transkription und Auswertung diene.

Inhaltlich gliederte sich der Leitfaden, basierend auf den Forschungsfragen, in mehrere thematische Blöcke. Nach einleitenden Fragen zum beruflichen Kontext und zur aktuellen Arbeitssituation der Befragten wurden zunächst wahrgenommene Veränderungen in der Zusammenarbeit durch hybride Arbeitsformen thematisiert. Darauf aufbauend wurden zentrale Aspekte der Teaminteraktion untersucht, insbesondere die wahrgenommene soziale Zugehörigkeit, die emotionale Nähe zu Kolleg:innen sowie die psychologische Sicherheit im Team. Ergänzend wurde eine generationenbezogene Perspektive einbezogen, um mögliche Unterschiede im Erleben hybrider Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden zu erfassen.

Bei der Entwicklung des Interviewleitfadens wurde besonderer Wert auf Offenheit, Übersichtlichkeit und Flexibilität gelegt (Helfferrich, 2019, S. 677). Die Fragen wurden überwiegend offen formuliert, um den Interviewpartner:innen Raum für eigenständige Erzählungen und individuelle Schwerpunktsetzungen zu geben. Es wurde darauf abgezielt, den Befragten Raum für ausführliche Schilderungen ihrer Erfahrungen zu geben und gleichzeitig relevante Themen gezielt zu vertiefen (Helfferrich, 2019, S. 676–677). Die Reihenfolge der Fragen konnte situativ angepasst werden, um dem natürlichen Gesprächsfluss der Interviewpartner:innen zu folgen (Helfferrich, 2019, S. 678).

Vor der finalen Datenerhebung wurde ein Pretest durchgeführt, der den letzten Schritt im Entwicklungsprozess des Interviewleitfadens darstellte. Dieser diente dazu, die

Verständlichkeit, Struktur und den Inhalt der Leitfragen zu überprüfen. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wurden anschließend gezielte Anpassungen vorgenommen, um den Leitfaden zu optimieren und zu finalisieren (Weichbold, 2019, S. 349).

Die Interviews wurden überwiegend online über Microsoft-Teams durchgeführt, da diese Anwendung eine gleichzeitige Aufnahme und teilweise automatisierte Transkription der Gespräche ermöglichte. Zwei Gespräche fanden persönlich statt und wurden mittels Audioaufnahme dokumentiert und anschließend mit Hilfe der Transkriptionssoftware Turboscribe verschriftlicht (Ventures, 2026).

Die Dauer der durchgeführten Interviews lag zwischen etwa 25 und 43 Minuten, wobei die meisten Gespräche im Durchschnitt eine Länge von rund 33 Minuten aufwiesen. Die Dauer der Interviews variierte aufgrund unterschiedlicher Erzählstile der Befragten. Während einige Interviewpartner:innen ihre Erfahrungen eher knapp und prägnant schilderten, nahmen sich andere mehr Zeit für ausführlichere Darstellungen, ohne dass sich daraus zwangsläufig Unterschiede im Informationsgehalt ergaben. Insgesamt erwies sich die Interviewdauer als ausreichend, um die relevanten Themenbereiche vertieft zu behandeln und gleichzeitig die Konzentration der Befragten aufrechtzuerhalten.

4.4 Datenauswertung: Qualitative Inhaltsanalyse

Nach der Durchführung der Interviews wurden alle Gespräche vollständig transkribiert, um die erhobenen Daten für die anschließende qualitative Auswertung zugänglich zu machen. Die Transkription erfolgte mit Hilfe automatisierter Transkription Funktionen insbesondere über Microsoft Teams sowie ergänzend durch die KI-basierte Software Turboscribe. Dabei wurde sich an den vereinfachten Transkriptionsregeln nach Kuckartz & Rädiker (2019) orientiert. Diese sehen vor, die Interviews sprachlich leicht zu glätten, um die Lesbarkeit zu erhöhen. Gesprächsrelevante Merkmale wie längere Pausen, Betonungen oder nonverbale Äußerungen wurden in vereinfachter Form nur kenntlich gemacht, sofern sie für das Verständnis der Aussagen von Bedeutung waren. Zustimmungende Lautäußerungen der interviewenden Person wurden hingegen nicht transkribiert (S. 449).

Die automatisch erzeugten Transkripte wurden im Anschluss manuell überprüft und inhaltlich bereinigt, um eine hohe Genauigkeit sicherzustellen. Im Zuge dessen wurden zudem sämtliche

personenbezogenen Angaben anonymisiert, um die Vertraulichkeit der Interviewpartner:innen zu gewährleisten.

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte auf Basis der inhaltlich strukturierenden qualitativen Datenanalyse nach Kuckartz und Rädiker unter Verwendung der Textanalyse Software MAXQDA (Kuckartz & Rädiker, 2019, S. 453; VERBI Software GmbH, 2026).

Dieses Verfahren eignet sich insbesondere für die systematische Analyse umfangreicher Textdaten und zielt darauf ab, relevante Inhalte entlang thematischer Kategorien zu strukturieren und auszuwerten. Charakteristisch für diese Methode ist ein mehrstufiges Vorgehen der Kategorienbildung, das sowohl deduktive als auch induktive Elemente miteinander verbindet. In einem ersten Schritt erfolgte die Codierung entlang vorab definierter Hauptkategorien, die sich in der Regel aus den Forschungsfragen sowie den zentralen Themenblöcken des Interviewleitfadens abgeleitet (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 129).

Die Hauptkategorien orientieren sich dabei insbesondere an zentralen Aspekten des Sozialitätserlebens im Kontext hybrider Arbeit, wie der Wahrnehmung von Nähe und Distanz, soziale Zugehörigkeit sowie psychologische Sicherheit. Im weiteren Analyseprozess wurden diese Hauptkategorien durch induktiv entwickelte Subkategorien ausdifferenziert, um die vielfältigen Wahrnehmungen und Erfahrungen der Befragten differenziert abzubilden. Das resultierende Codesystem umfasst sowohl strukturelle und kommunikative Rahmenbedingungen als auch emotionale und relationale Dimensionen des Arbeitserlebens. Darüber hinaus wurde ein Generationenvergleich in die Untersuchung integriert, indem gezielt Personen aus zwei unterschiedlichen Generationen befragt wurden, um mögliche Unterschiede im Erleben hybrider Arbeitsweisen herauszuarbeiten. Der Generationenvergleich diente dabei jedoch nicht als primäres Strukturierungskriterium der Analyse, sondern wurde als ergänzende analytische Perspektive herangezogen, um sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten zwischen den befragten Gruppen zu identifizieren.

Durch dieses iterative Vorgehen können sowohl theoretisch geleitete als auch aus den Daten hervorgehende Aspekte systematisch erfasst werden (Stein, 2019, S. 125–126). Die Codierung erfolgte mittels der Software MAXQDA, wodurch eine strukturierte Zuordnung der Textstellen zu den jeweiligen Kategorien sowie eine transparente und nachvollziehbare Analyse gewährleistet wurde. Das im Analyseprozess entwickelte und kontinuierlich ausdifferenzierte Kategoriensystem ist im Anhang dokumentiert (Anhang 5).

Insgesamt konnten zentrale Themenfelder sowie wiederkehrende Muster und Unterschiede im Erleben hybrider Arbeitsweisen identifiziert werden, welche die Grundlage für die anschließende kategorienbasierte Auswertung und Interpretation der Ergebnisse bilden (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 129).

5. Ergebnisdarstellung

5.1 Arbeitskontext und Rahmenbedingungen hybrider Zusammenarbeit

Die Analyse der Interviews zeigt, dass physische Ko-Präsenz im hybriden Arbeitskontext kein isoliertes Phänomen darstellt, sondern aus dem Zusammenspiel struktureller Rahmenbedingungen, teaminterner Abstimmungsprozesse sowie individueller Arbeitsweisen hervorgeht. Die tatsächliche Anwesenheit von Kolleg:innen im Büro ist dabei maßgeblich dafür, ob und wie häufig persönliche Begegnungen stattfinden und bildet somit eine zentrale Grundlage für soziale Interaktion im Team.

5.1.1 Organisationale Regelungen und Erwartungen

Die Analyse der Interviews zeigt, dass die untersuchten Organisationen und Teams in unterschiedlichen Ausprägungen hybrider Arbeitsmodelle tätig sind. Dabei variieren sowohl der Anteil von Homeoffice als auch die konkreten Regelungen zur Anwesenheit im Büro, wodurch sich heterogene Arbeitskontexte ergeben. Während einige Organisationen klare Vorgaben zur Anwesenheit definieren, etwa in Form von festen Büroquoten oder spezifischen Präsenztagen, ermöglichen andere eine weitgehend flexible Einteilung der Arbeitsorte. Diese Unterschiede führen dazu, dass hybride Arbeit nicht als einheitliches Modell verstanden werden kann, sondern organisations- und teamabhängig ausgestaltet ist.

Ein zentraler Regelungstyp sind quantitative Vorgaben zur Büropräsenz, die den Anteil von Homeoffice und Anwesenheit festlegen. So beschreibt eine befragte Person: „wir haben eine Homeoffice-Quote von 50%“ (Interview B11). Ähnliche Regelungen finden sich auch in anderen Organisationen, in denen festgelegt wird, an wie vielen Tagen pro Woche oder Monat im Büro gearbeitet werden soll: „einen Tag in der Woche darf ich Homeoffice machen“ (Interview B1). Solche Vorgaben schaffen einen strukturellen Rahmen, innerhalb dessen sich Mitarbeitende bewegen, lassen jedoch häufig individuelle Spielräume in der konkreten Ausgestaltung zu. Neben diesen Regelungen zeigen sich auch zeitlich strukturierende

Vorgaben, etwa in Form fester Präsenztage oder verpflichtender Bürotage. Diese dienen gezielt dazu, Ko-Präsenz im Team herzustellen: „Montag ist so unser Bürotag, wo wir alle zusammenkommen“ (Interview B6). Solche festen Tage ermöglichen planbare Begegnungen und sollen insbesondere den Austausch im Team fördern. Darüber hinaus existieren flexiblere Regelungsmodelle, die Mitarbeitenden eine weitgehend eigenständige Einteilung ihrer Arbeitsorte ermöglichen. So wird etwa beschrieben: „Wir haben eine Betriebsvereinbarung im Monat 6 Tage freie Homeoffice-Tage“ (Interview B4). Diese Modelle erhöhen die individuelle Flexibilität, führen jedoch gleichzeitig dazu, dass physische Ko-Präsenz stärker von individueller Planung und Abstimmung abhängt. Ein weiterer Aspekt organisationaler Vorgaben betrifft implizite Erwartungen an Präsenz, die über formale Regelungen hinausgehen. So wird in einem Interview betont: „es ist eigentlich immer noch sehr gewünscht, dass man im Haus ist.“ (Interview B1).

Insgesamt zeigt sich, dass Unternehmensregelungen unterschiedliche Grade an Verbindlichkeit und Flexibilität aufweisen. Während einige Modelle gezielt Ko-Präsenz herstellen, überlassen andere die konkrete Umsetzung weitgehend den Mitarbeitenden. In beiden Fällen bilden sie jedoch den zentralen strukturellen Rahmen, innerhalb dessen physische Anwesenheit im hybriden Arbeitskontext organisiert wird.

5.1.2 Ausmaß und Variabilität physischer Ko-Präsenz

Ein zentrales Ergebnis ist die hohe Varianz in der physischen Anwesenheit von Kolleg:innen. Während einige Befragte von regelmäßiger Ko-Präsenz berichten, zeigen sich in anderen Fällen deutliche Einschränkungen. So beschreibt eine interviewte Person: „Meine Managerin würde ich sagen sehe ich ein- bis zweimal die Woche“ (Interview B10). Ähnlich wird auch formuliert, dass das Team „mindestens zweimal die Woche“ physisch anwesend ist (Interview B11). Demgegenüber stehen jedoch auch Konstellationen, in denen physische Begegnungen deutlich seltener stattfinden. Insbesondere bei unterschiedlichen Arbeitszeiten oder Arbeitsmodellen kann es zu längeren Phasen ohne persönlichen Kontakt kommen, sodass „man sich dann wirklich manchmal zwei, drei Wochen am Stück nicht sieht“ (Interview B5). Darüber hinaus berichten einzelne Befragte von Situationen, in denen keine Kolleg:innen gleichzeitig anwesend sind: „es kann auch durchaus mal sein, dass ich ganz alleine im Büro bin“ (Interview B13). Diese Bandbreite verdeutlicht, dass physische Ko-Präsenz im hybriden Arbeitskontext stark variiert und nicht selbstverständlich gegeben ist.

5.1.3 Organisation der Zusammenarbeit im Team

Neben formalen Regelungen zeigt sich, dass auch teaminterne Abstimmungen eine zentrale Rolle für die konkrete Umsetzung hybrider Arbeit spielen. In vielen Fällen koordinieren Mitarbeitende ihre Anwesenheit eigenständig, um gemeinsame Bürozeiten zu ermöglichen und die Zusammenarbeit zu erleichtern. Gleichzeitig wird deutlich, dass solche Abstimmungsprozesse nicht immer vollständig greifen, insbesondere in Teams mit unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen oder hoher räumlicher Verteilung. Auch die Struktur der Teams variiert zwischen den untersuchten Fällen. Während einige Teams überwiegend an einem Standort arbeiten, sind andere über mehrere Städte oder Länder verteilt. Diese räumliche Verteilung beeinflusst die Möglichkeiten physischer Begegnung sowie die Art und Weise der Zusammenarbeit erheblich. Es wird deutlich, dass physische Ko-Präsenz maßgeblich durch teaminterne Abstimmungsprozesse beeinflusst wird. Mitarbeitende koordinieren ihre Bürozeiten aktiv, um Begegnungen zu ermöglichen und soziale Interaktion aufrechtzuerhalten. So beschreibt eine Person darauf zu achten, „auch so ein bisschen an den gleichen Tagen da [zu sein], weil sonst verpasst man sich ja dann doch auch schnell mal“ (Interview B5). Auch gezielte Absprachen innerhalb von Teams werden deutlich. Eine Person erwähnt, sich mit ihrer Kollegin abzustimmen, „dass [sie], immer donnerstags [ins Büro], gehen“ (Interview B3).

Gleichzeitig zeigen die Interviews, dass solche Abstimmungen nicht immer vollständig greifen. Unterschiedliche Arbeitszeiten oder unzureichende Koordination können dazu führen, dass sich Teammitglieder trotz vorhandener Präsenz-Möglichkeiten nicht begegnen. Laut einer Interviewten kommt es durchaus vor, dass „man dann irgendwie voll aneinander vorbei plant“ (Interview B5). Physische Ko-Präsenz ist somit nicht allein durch strukturelle Vorgaben bestimmt, sondern entsteht wesentlich durch aktive Abstimmung im Team.

5.1.4 Individuelles Arbeitsmodell

Neben organisationalen und teambezogenen Faktoren spielt auch das individuelle Arbeitsmodell eine zentrale Rolle für die tatsächliche physische Anwesenheit. Mitarbeitende gestalten ihre Büro- und Homeoffice-Tage teilweise flexibel und orientieren sich dabei an beruflichen Anforderungen sowie persönlichen Präferenzen. So beschreibt eine interviewte Person: „ich bin von Montag bis Donnerstag im Büro und dann freitags mache ich meistens Homeoffice“ (Interview B1). Andere berichten von einer flexibleren Gestaltung: „ich teil's mir dann relativ frei ein, je nachdem, wie das reinpasst, von den Meetings“ (Interview B4). Zudem

zeigt sich, dass Anwesenheit häufig an konkrete Arbeitsanforderungen gekoppelt ist: „ich schau, was ich für Termine hab [oder ob] ich Präsenztermine [hab],“ (Interview B2). Das persönliche Arbeitsmodell wirkt somit als vermittelnde Instanz zwischen strukturellen Vorgaben und tatsächlicher Ko-Präsenz und trägt maßgeblich zur individuellen Ausgestaltung hybrider Arbeit bei.

Zusammenfassend wird deutlich, dass physische Ko-Präsenz im hybriden Arbeitskontext aus dem Zusammenspiel mehrerer Ebenen entsteht: organisationaler Regelungen, teaminterner Koordination sowie individueller Arbeitsweisen. Diese Faktoren bestimmen gemeinsam, ob und wie häufig persönliche Begegnungen stattfinden. Dabei zeigen die Daten, dass eingeschränkte physische Anwesenheit unmittelbare Auswirkungen auf die Interaktion im Team haben kann. Längere Phasen ohne persönliche Begegnung werden als problematisch wahrgenommen und mit einem Verlust an sozialer Nähe verbunden: „dann, finde ich, verliert man natürlich automatisch so ein bisschen den Bezug“ (Interview B5). Demgegenüber wird regelmäßige Ko-Präsenz als förderlich für soziale Interaktion und Beziehungspflege beschrieben: „Also, natürlich war es intensiver, als man sich jeden Tag gesehen hat“ (Interview B8). Physische Anwesenheit bildet somit eine zentrale Voraussetzung für soziale Interaktion im Team und beeinflusst maßgeblich das Erleben von Nähe und Zugehörigkeit im hybriden Arbeitskontext.

5.2 Kommunikationskanäle und deren Wirkung

Die Analyse zeigt, dass die interne Kommunikation im hybriden Arbeitskontext durch drei zentrale Kommunikationsformen geprägt ist: digitale, persönliche sowie hybride Kommunikation. Diese unterscheiden sich nicht nur in ihrer Ausgestaltung und Nutzung, sondern weisen auch unterschiedliche Wirkungen auf die Interaktion im Team sowie das Erleben sozialer Nähe und Zusammenarbeit auf.

5.2.1 Digitale Kommunikation

Digitale Kommunikation stellt im hybriden Arbeitskontext die zentrale Grundlage der täglichen Zusammenarbeit dar und bildet einen Großteil der täglichen Interaktion zwischen Mitarbeitenden ab. Sie erfolgt primär über Tools wie Microsoft Teams, E-Mail, Telefon oder weitere Telefonkonferenz Tools wie WebEx.

Ein zentrales Merkmal digitaler Kommunikation ist ihre Allgegenwärtigkeit im Arbeitsalltag. So beschreibt eine interviewte Person: „wenn wir halt im Homeoffice sind, dann über Teams alles“ (Interview B1). Jedoch zeigt sich auch unabhängig vom Arbeitsort eine starke Nutzung digitaler Kanäle. Eine Person merkt an „eigentlich alle Meetings haben wir online“ (Interview B10). Selbst in Situationen, in denen physische Ko-Präsenz möglich wäre, werden digitale Formate weiterhin genutzt: „dann machen wir das trotzdem über Teams, obwohl wir physisch alle da wären“ (Interview B13). Dies verdeutlicht, dass digitale Kommunikation nicht nur als Ersatz, sondern als etablierter Standard der Zusammenarbeit fungiert.

Digitale Kommunikation wird insbesondere für strukturierte und wiederkehrende Abstimmungen eingesetzt. Dazu zählen beispielsweise regelmäßige Meetings oder tägliche Abstimmungen: „Wir haben immer einen Morning Call [...], dann tauschen wir uns einmal jeden Morgen aus“ (Interview B3). Auch Jour Fixes und Teammeetings werden überwiegend digital durchgeführt: „Wenn du ein Meeting hast, dann finden die in der Regel eigentlich so zu 80–90% trotzdem online statt“ (Interview B12). Darüber hinaus dient digitale Kommunikation der Bearbeitung konkreter Aufgaben und fachlicher Themen: „dann spricht man eigentlich auch nur dann, wenn man halt einen Grund hat zu sprechen“ (Interview B12). Dies unterstreicht den stark zweckorientierten Charakter digitaler Interaktion.

Neben geplanten Meetings wird digitale Kommunikation auch für kurzfristige Abstimmungen und spontane Rückfragen genutzt, um schnell Klärungen herbeizuführen oder Feedback einzuholen. Innerhalb eines Interviews wird zum Beispiel erwähnt; „an den anderen Tagen ruft man dann eben mal schnell an oder stellt sich einen Termin ein“ (Interview B2) wiederum „wenn es jetzt irgendwas ganz Dringendes gäbe, dann würde ich einfach versuchen in den Austausch zu gehen“ (Interview B6). Auch Chat-Funktionen spielen hierbei eine zentrale Rolle: „wenn man halt Bedarf hat, dann kann man dann auch die anderen anteamen“ (Interview B14). Dadurch fungiert digitale Kommunikation nicht nur als strukturierter, sondern auch als situativ flexibler Kommunikationskanal.

Digitale Kommunikation ermöglicht eine niedrigschwellige und schnelle Kontaktaufnahme, unabhängig von räumlicher Verfügbarkeit. Insbesondere in verteilten Teams oder bei internationaler Zusammenarbeit ist digitale Kommunikation alternativlos: Eine Person berichtet von Terminen mit internationalen Kollegen, die „dann immer digital aufgrund der Distanz“ (Interview B2) sind. Auch globale Zusammenarbeit wird dadurch erleichtert beispielsweise in der Zusammenarbeit mit „Kollegen in Mexiko, Brasilien, bis rüber nach

China“ (Interview B9). Darüber hinaus ersetzt digitale Kommunikation zunehmend physische Reisen, da „vieles auch einfach online möglich ist“ (Interview B2).

Die Ergebnisse zeigen, dass digitale Kommunikation für eine Vielzahl unterschiedlicher Kommunikationsanlässe eingesetzt wird und damit einen breiten funktionalen Bereich im Arbeitsalltag abdeckt. Dabei wird sie insbesondere für formalisierte, aufgabenbezogene und organisatorische Interaktionen genutzt.

Ein zentraler Einsatzbereich stellt der fachliche Informationsaustausch dar. Digitale Kommunikationskanäle werden vor allem dann verwendet, wenn es darum geht, Inhalte zu besprechen, Aufgaben zu koordinieren oder Informationen weiterzugeben. So beschreibt eine interviewte Person: „wenn es fachliche Dinge sind, dann wird es auch eben über Teams abgehalten“ (Interview B8). Dies verdeutlicht, dass digitale Kommunikation insbesondere für sachorientierte Themen als geeigneter und etablierter Kommunikationsmodus wahrgenommen wird.

Darüber hinaus kommt digitalen Kommunikationsformaten eine wichtige Rolle bei der Projektabstimmung und Zusammenarbeit im Team zu. Regelmäßige Meetings, Abstimmungen sowie die Koordination von Arbeitsprozessen erfolgen überwiegend über digitale Kanäle, wodurch eine kontinuierliche Zusammenarbeit auch bei räumlicher Distanz ermöglicht wird.

Ein weiterer zentraler Anwendungsbereich ist die Durchführung von Meetings und größeren Formaten. Dabei zeigt sich, dass nicht nur kleinere Abstimmungen, sondern auch umfangreichere Interaktionsformate zunehmend digital umgesetzt werden. Hierzu gibt eine Person an, dass „Workshops tatsächlich auch in Teams dann geplant“ (Interview B11) werden. Dies weist darauf hin, dass digitale Kommunikation über einfache Abstimmungsprozesse hinausgeht und auch komplexere Kommunikationsanlässe integriert.

Darüber hinaus zeigt sich, dass digitale Kommunikationsformen vereinzelt auch für informelle Interaktionen eingesetzt werden. So berichten Befragte von gezielt initiierten Formaten wie digitalen Austausch- oder Kaffee Terminen: Eine Interviewpartnerin erzählt von „digitalen Coffee-Dates auf freiwilliger Basis“ (Interview B5). Diese Formen dienen dazu, soziale Interaktion auch im digitalen Raum zu ermöglichen. Gleichzeitig wird jedoch deutlich, dass solche informellen Formate im Vergleich zu funktionalen Kommunikationsanlässen eine untergeordnete Rolle einnehmen und seltener stattfinden.

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass digitale Kommunikation ein breites Spektrum an Kommunikationsanlässen abdeckt, wobei der Schwerpunkt deutlich auf aufgabenbezogenen, strukturierten und effizient ausgerichteten Interaktionen liegt.

Wirkung digitaler Kommunikation auf das Sozialitätserleben

Die Ergebnisse zeigen, dass die digitale Kommunikation die Art und Weise der Interaktion im Arbeitskontext deutlich verändert. Ein zentrales Merkmal ist dabei die starke funktionale Ausrichtung der Kommunikation. Digitale Interaktionen erfolgen häufig zielgerichtet und sind darauf ausgerichtet, konkrete Aufgaben oder Themen effizient zu bearbeiten. So beschreibt eine befragte Person, dass in digitalen Meetings häufig der Fokus darauf liegt, „lass uns das hier fertig kriegen, worüber wir reden wollen und dann beenden wir das Meeting“ (Interview B2).

Auch wird deutlich, dass Kommunikation primär an konkrete Anlässe gebunden ist und weniger spontan entsteht: „man spricht eigentlich auch nur dann, wenn man halt einen Grund hat zu sprechen“ (Interview B12). Diese Ausrichtung führt dazu, dass die digitale Kommunikation stärker strukturiert und aufgabenbezogen verläuft.

Darüber hinaus zeigt sich, dass digitale Kommunikationskanäle weniger Raum für informelle und spontane Interaktionen bieten. Austausch jenseits fachlicher Themen findet seltener statt und wird häufig nicht aktiv initiiert. So wird beschrieben: „es kommt dann auch oft nicht so sehr zu so einem privaten Austausch“ (Interview B2). Auch alltägliche, beiläufige Gespräche treten in den Hintergrund: „man würde normalerweise jetzt nicht jemand anrufen, um einfach mal kurz zu fragen wie war das Wochenende“ (Interview B9). Selbst wenn persönliche Inhalte thematisiert werden, bleiben diese häufig kürzer und weniger ausgeprägt: „private Themen werden relativ kurz gehalten“ (Interview B4).

Ein weiteres zentrales Merkmal der digitalen Kommunikation ist die eingeschränkte Wahrnehmung von Kommunikationssignalen. Befragte berichten, dass ihnen nonverbale Hinweise wie Mimik oder Gestik häufig fehlen oder nur eingeschränkt wahrnehmbar sind, wodurch die Einschätzung von Reaktionen erschwert wird. So wird formuliert: „Ich kann die halt weniger gut einschätzen“ (Interview B2) oder „dir fehlt was an Mimik, an Gestik“ (Interview B8). Diese eingeschränkte Wahrnehmung kann zudem zu Missverständnissen führen, insbesondere bei schriftlicher Kommunikation: Ein Teilnehmender berichtet, in einer Situation „habe ich es völlig falsch aufgenommen und war voll sauer“ (Interview B10).

Darüber hinaus beeinflusst die digitale Kommunikation die Dynamik von Interaktionen. Insbesondere in Gruppensituationen wird der Austausch als weniger spontan und flüssig beschrieben. So berichten Befragte in Teams Meetings „kommt [man] nicht so leicht zu Wort“ (Interview B4). Auch wird darauf hingewiesen, dass Beiträge schwerer eingebracht werden können: „man kann sich nicht so sehr ins Wort fallen oder Gedanken so schnell einbringen“ (Interview B3). Verzögerungen oder Gesprächsregeln im digitalen Raum führen zudem dazu, dass Gedanken teilweise nicht geäußert werden, wie diese Aussage verdeutlicht: „dann verliert man vielleicht seinen Gedanken“ (Interview B4).

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass digitale Kommunikation durch eine stärkere Strukturierung, reduzierte Spontaneität sowie eingeschränkte Wahrnehmungsmöglichkeiten geprägt ist. Diese Eigenschaften beeinflussen die Art der Interaktion im Team grundlegend und unterscheiden sich deutlich von persönlicher Kommunikation.

5.2.2 Persönliche Kommunikation

Die Ergebnisse zeigen, dass persönliche Kommunikation im hybriden Arbeitskontext insbesondere durch ihre unmittelbare, spontane und situationsbezogene Ausgestaltung geprägt ist. Sie findet überwiegend in physischer Ko-Präsenz im Büro oder bei gemeinsamen Terminen statt und ist eng mit räumlicher Nähe verbunden.

Ein zentrales Merkmal ist dabei die niedrigschwellige und direkte Kontaktaufnahme. Kommunikationsanlässe entstehen häufig spontan aus der Situation heraus, ohne vorherige Planung oder Terminierung. So beschreibt eine befragte Person: „wenn jetzt die meisten von uns im Büro sind, dann läuft schon vieles so über den Tisch, so hey, sag mal kurz“ (Interview B2). Auch kurze Rückfragen oder Abstimmungen werden unmittelbar umgesetzt, indem man „einfach mal vorbei [schaut] beim Schreibtisch“ (Interview B1).

Darüber hinaus zeigt sich, dass persönliche Kommunikation stark durch räumliche Verfügbarkeit und Sichtbarkeit von Kolleg:innen geprägt ist. Interaktionen entstehen häufig situativ, etwa durch das Sehen oder Antreffen von Personen im Büro: „im Büro gehst du entweder ins nächste Bürozimmer rüber oder drehst dich um und hast dann gleich die Kollegen da“ (Interview B4). Neben spontanen Interaktionen wird persönliche Kommunikation auch gezielt für bestimmte Kommunikationsanlässe genutzt. Dazu zählen insbesondere komplexe, strategische oder erklärungsbedürftige Themen, die eine intensivere Abstimmung erfordern: „wenn wir sehr strategische oder inhaltsreiche Sachen besprechen müssen, planen wir uns

meistens Zeit dafür in Person“ (Interview B3). Auch kreative Arbeitsprozesse und gemeinsame Problemlösungen werden bevorzugt in Präsenz durchgeführt: „Brainstorming [...] Gedanken hin und her schmeißen“ (Interview B3).

Des Weiteren wird persönliche Kommunikation für sensible oder personenbezogene Themen genutzt, etwa in Mitarbeitergesprächen oder bei Feedback-Prozessen: „Gewisse Themen würde ich nur im Vier-Augen-Gespräch ansprechen“ (Interview B8). Neben formalen Kommunikations-Anlässen zeigt sich, dass persönliche Kommunikation eng mit informellen Interaktionen im Arbeitsalltag verknüpft ist. Dazu zählen beispielsweise Gespräche während der Pausen oder beiläufige Begegnungen im Büro: „wenn man mal zusammen Kaffeepause macht, findet es eigentlich immer mündlich statt“ (Interview B5).

Insgesamt wird deutlich, dass persönliche Kommunikation sowohl für spontane Abstimmungen als auch für komplexe und soziale Kommunikationsanlässe genutzt wird und stark durch die physische Arbeitsumgebung geprägt ist.

Wirkung persönlicher Kommunikation auf das Sozialitätserleben

Die Ergebnisse zeigen, dass persönliche Kommunikation die Interaktion im Team in mehrfacher Hinsicht beeinflusst und sich dabei deutlich von digitalen Kommunikationsformen unterscheidet. Dabei lassen sich mehrere zentrale Wirkungsdimensionen identifizieren, die insbesondere die Ausgestaltung von Interaktion, Wahrnehmung und Austausch betreffen.

Ein zentrales Merkmal persönlicher Kommunikation ist die hohe Spontanität von Interaktionen. Kommunikationsanlässe entstehen häufig situativ und ohne formale Struktur, wodurch Austauschprozesse unmittelbar initiiert werden können. So beschreibt eine befragte Person: „die meisten Themen besprechen wir eigentlich so, wenn sie gerade aufkommen“ (Interview B12). Auch kurzfristige Rückfragen lassen sich direkt klären: „kleinere Dinge konnten super schnell beantwortet werden“ (Interview B3). Diese Niedrigschwelligkeit führt dazu, dass Kommunikation weniger geplant und stärker in den Arbeitsalltag integriert ist. Eine weitere Dimension ist die erweiterte Wahrnehmung von Kommunikationssignalen in persönlichen Interaktionen. Durch die physische Präsenz stehen zusätzliche nonverbale Informationen zur Verfügung, die zur Interpretation von Aussagen beitragen. So wird beschrieben: „ich kann die Reaktion ein bisschen besser lesen, weil viel mehr Körpersprache“ (Interview B3) vorhanden ist. Auch wird hervorgehoben, dass diese Wahrnehmung die Einschätzung von Situationen erleichtert: „das kann man, wenn man jemand ins Gesicht schaut, wahrscheinlich etwas einfacher einschätzen“ (Interview B4). Darüber hinaus trägt dies dazu bei, Missverständnisse

schneller aufzulösen: „was man ja in Präsenz dann auch relativ schnell durch Gestik und Mimik schlichten kann“ (Interview B4).

Die Ergebnisse zeigen zudem, dass persönliche Kommunikation mit einer höheren Dichte an Interaktionen verbunden ist. Durch die räumliche Nähe entstehen häufiger Kontaktpunkte, wodurch der Austausch kontinuierlicher stattfindet. In einem Interview wird angemerkt: „wenn man im Büro ist, hat man schon mal mit den Kollegen automatisch Austausch“ (Interview B11).

Auch spontane Gespräche ergeben sich situativ: „du hast [dich] noch mal zum Kaffee [getroffen] und quatscht halt irgendwie noch 5 Minuten“ (Interview B12). Diese erhöhte Interaktionsdichte führt dazu, dass Kommunikation nicht ausschließlich an konkrete Anlässe gebunden ist.

Ein weiteres Muster ist die Intensität persönlicher Kommunikation. Gespräche verlaufen häufig ausführlicher und erlauben eine vertiefte Auseinandersetzung mit Themen. Diesbezüglich wird geschildert: „man tendiert dazu, so ausführlicher und tiefer darüber zu reden als jetzt online“ (Interview B10). Auch komplexe Themen werden bevorzugt persönlich besprochen: „sehr strategische oder inhaltsreiche Sachen [präferiert man] in Person“ (Interview B3). Dies zeigt, dass persönliche Kommunikation eine intensivere Bearbeitung von Inhalten ermöglicht.

Darüber hinaus wird persönliche Kommunikation als besonders geeignet für schnelle Abstimmungen wahrgenommen. Durch die direkte Erreichbarkeit können Fragen unmittelbar geklärt werden, ohne Verzögerungen durch digitale Kommunikationsprozesse. In der Befragung wird ausgeführt: „einfach mal vorbeizuschauen beim Schreibtisch, dann geht es auch schneller“ (Interview B1). Persönliche Kommunikation ist weniger formalisiert und stärker situationsabhängig als digitale Kommunikation. Themen können flexibel und ohne feste Struktur angesprochen werden, was sich auch anhand folgender Äußerung zeigt: „das ist halt im Büro dann schon lockerer, weil du halt aus der Aktion raus irgendwie mal kurz was einwirfst“ (Interview B12). Diese Flexibilität ermöglicht es, Kommunikation stärker an den situativen Kontext anzupassen.

Neben den positiven Effekten zeigt sich allerdings auch eine ambivalente Seite persönlicher Kommunikation. Die hohe Spontanität und Erreichbarkeit führen dazu, dass Mitarbeitende häufiger unterbrochen werden. So wird berichtet, „dass man die ganze Zeit unterbrochen wurde weil man halt schnell mal 'ne Frage hat“ (Interview B3). Diese Unterbrechungen können den Arbeitsfluss beeinträchtigen und werden teilweise als störend wahrgenommen.

5.2.3 Hybride Kommunikation

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass hybride Kommunikation ein zentraler Bestandteil der Zusammenarbeit im hybriden Arbeitskontext ist und insbesondere dann zum Einsatz kommt, wenn Teammitglieder gleichzeitig vor Ort und remote arbeiten. Dabei handelt es sich um Kommunikationssituationen, in denen ein Teil der Beteiligten physisch anwesend ist, während andere digital zugeschaltet sind. Ein typisches Szenario beschreibt eine befragte Person wie folgt: „wenn fast jeder im Büro ist und zum Beispiel nur eine Person im Homeoffice, dann schalten wir die Person dazu“ (Interview B1).

Hybride Kommunikation entsteht somit häufig situativ aus der Notwendigkeit, unterschiedliche Arbeitsorte zu integrieren. Dabei zeigt sich, dass diese Form der Kommunikation in vielen Teams zum Standard geworden ist: „es ist fast immer jemand im Homeoffice oder eben unterwegs und schaltet sich zu“ (Interview B7).

Insbesondere bei standortübergreifender Zusammenarbeit oder bei organisatorischen Rahmenbedingungen, die vollständige Ko-Präsenz erschweren, wird auf hybride Formate zurückgegriffen: „da weicht man eigentlich immer auf hybride Variationen aus“ (Interview B4). Auch pragmatische Gründe spielen eine Rolle, etwa um Anfahrtswege zu vermeiden: „die Leute [werden] nicht wegen dieser einstündigen Meetings anderthalb Stunden herfahren“ (Interview B7). Darüber hinaus wird hybride Kommunikation auch flexibel eingesetzt, etwa bei kurzfristigen Veränderungen oder individuellen Bedürfnissen: „wenn jetzt einer verschnupft zu Hause sitzt darf er sich auch digital zuschalten“ (Interview B11).

Insgesamt macht die Analyse deutlich, dass hybride Kommunikation eine integrative Lösung darstellt, um Zusammenarbeit trotz räumlicher Unterschiede zu ermöglichen und verschiedene Arbeitsmodelle miteinander zu verbinden. Im weiteren Verlauf zeigt sich zudem, dass hybride Kommunikation spezifische Auswirkungen auf die Interaktionsstruktur im Team hat, die sich aus der gleichzeitigen Einbindung physisch Anwesender und digital zugeschalteter Personen ergibt. Ein zentrales Merkmal dessen ist die gleichzeitige Integration unterschiedlicher Kommunikationsmodi. Hybride Kommunikation verbindet Elemente persönlicher und digitaler Interaktion und ermöglicht grundsätzlich die Teilnahme aller Beteiligten, unabhängig von ihrem Arbeitsort. So wird beschrieben: „das klappt eigentlich auch immer ganz gut“ (Interview B13). Auch technisch wird diese Form der Kommunikation als etabliert wahrgenommen, denn Befragte berichten: „das funktioniert auch eigentlich so einwandfrei“ (Interview B8). Gleichzeitig ist jedoch zu beachten, dass hybride Kommunikationssituationen häufig mit einer

ungleichen Verteilung von Präsenz und Beteiligungsmöglichkeiten verbunden sind. Während anwesende Personen direkt miteinander interagieren können, sind zugeschaltete Teilnehmende stärker an technische Vermittlung gebunden. Ein Interviewter erzählt diesbezüglich, „dass [man] mit mehreren in einem Meetingraum sitzt und jemand anders ist zugeschaltet auf einer Leinwand“ (Interview B8).

Aufgrund der parallelen Nutzung unterschiedlicher Kommunikationskanäle entsteht eine erhöhte Komplexität der Interaktion, welche es zu berücksichtigen gilt. Dementsprechend müssen Interaktionen stärker koordiniert werden, was sich wiederum auf den Gesprächsverlauf auswirkt. Eine Aussage hierzu ist: „das ist halt am Anfang ein bisschen schwierig und man muss sich halt auskennen, dass man das erstmal richtig einrichtet, dass dann die Leute auch alle zu sehen sind“ (Interview B13).

Ergänzend hierzu lässt sich festhalten, dass hybride Kommunikation häufig als Kompromisslösung genutzt wird, wenn vollständige Ko-Präsenz nicht realisierbar ist. Sie stellt damit weniger eine bewusst gewählte Kommunikationsform dar, sondern ergibt sich aus organisatorischen und räumlichen Anforderungen: „es ist eigentlich relativ egal, ob das jetzt in Präsenz oder digital ist“ (Interview B2). Ferner lässt sich ableiten, dass hybride Kommunikation stark von technischen und räumlichen Rahmenbedingungen abhängt. So wird etwa die Verfügbarkeit von Meetingräumen oder technische Ausstattung als relevante Voraussetzung genannt: „das ist halt eher ein Problem, einen Raum zu finden“ (Interview B8). Ein zusätzlicher Gesichtspunkt ist die Flexibilisierung der Kommunikationsmöglichkeiten. Hybride Formate ermöglichen es, unterschiedliche Arbeitsweisen miteinander zu kombinieren und situativ anzupassen: „ich sehe halt in dieser hybriden Kultur [...] es schafft mehr Flexibilität“ (Interview B11).

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass hybride Kommunikation durch eine gleichzeitige Integration unterschiedlicher Kommunikationsformen geprägt ist und dadurch sowohl neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit eröffnet als auch zusätzliche Anforderungen an die Koordination und Gestaltung von Interaktion stellt.

Die Unterschiede in der Ausgestaltung der Kommunikation bilden die Grundlage für die nachfolgende Betrachtung des Sozialitätserlebens im Team.

5.3 Informelle Kommunikation und spontane Interaktion

5.3.1 Abgrenzung zwischen formeller und informeller Kommunikation

Die Analyse der Interviews zeigt eine deutliche Unterscheidung zwischen formeller und informeller Kommunikation im Arbeitskontext. Formelle Kommunikation wird dabei überwiegend mit geplanten, strukturierten Austauschformaten wie Meetings oder Regelterminen assoziiert, die primär der Bearbeitung konkreter Arbeitsinhalte dienen. Diese Form der Kommunikation ist häufig zielorientiert, zeitlich begrenzt und folgt einer klaren Agenda. Insbesondere im digitalen Kontext wird diese Zielorientierung verstärkt wahrgenommen. Die Befragten beschreiben, dass Meetings häufig darauf ausgerichtet sind, Aufgaben effizient abzuarbeiten, ohne darüber hinausgehenden Austausch. Dies wird exemplarisch in der Aussage deutlich: „lass uns das hier fertig kriegen, worüber wir reden wollten und dann beenden wir das Meeting“ (Interview B2). Demgegenüber wird informelle Kommunikation als ungeplant und situationsabhängig charakterisiert. Vielmehr umfasst sie auch persönliche Gespräche und beiläufigen Austausch. So beschreibt eine Person spontane Gespräche im Büro als Situationen, „wenn man spontan im Büro einfach etwas sagt oder erzählt“ (Interview B1).

Die Abgrenzung erfolgt somit primär über den Grad der Planung und den Kontext der Interaktion: Während formelle Kommunikation zielgerichtet und strukturiert ist, zeichnet sich informelle Kommunikation durch ihre Spontanität und Offenheit aus.

5.3.2 Bedeutung informeller Kommunikation im Arbeitsalltag

Informelle Kommunikation nimmt im Arbeitsalltag von den Befragten eine zentrale Rolle ein. Sie findet häufig parallel zur eigentlichen Arbeit statt und umfasst insbesondere Smalltalk, persönliche Gespräche sowie gemeinsame Aktivitäten wie Kaffee- oder Mittagspausen. Dabei wird deutlich, dass diese Form der Kommunikation meist spontan entsteht und nicht bewusst initiiert werden muss. So beschreibt eine Person, dass sich Austausch „einfach so parallel zur Arbeit“ ergibt und auch Gespräche ohne konkreten Anlass stattfinden (Interview B2). Typische Beispiele für informelle Kommunikation sind kurze Interaktionen im Arbeitsalltag, etwa Einladungen zu gemeinsamen Pausen: „Hey, hast du schon Kaffee geholt? Wollen wir zusammen Kaffee holen?“ (Interview B2). Daneben werden auch gemeinsame Mittagspausen oder kurze Gespräche in der Kaffeeküche als wichtige Kommunikationsräume beschrieben (Interview B2; Interview B5; Interview B7). Darüber hinaus wird deutlich, dass informelle

Kommunikation über reine Gesprächsinhalte hinausgeht. Sie erfüllt eine wichtige soziale Funktion, indem sie zur Beziehungsgestaltung zwischen Kolleg:innen beiträgt und ein Gefühl von Zugehörigkeit innerhalb des Teams fördert. In diesem Zusammenhang wird auch hervorgehoben, dass persönliche Gespräche häufiger in Präsenz stattfinden, da dort eine lockerere Gesprächsatmosphäre entsteht und man eher „in Quatsch-Laune“ ist (Interview B2).

Daraus ergibt sich, dass informelle Kommunikation als bedeutsam für die soziale Dimension der Zusammenarbeit wahrgenommen wird. Insgesamt wird vor diesem Hintergrund deutlich, dass informelle Kommunikation wesentlich zur Beziehungsgestaltung und zu einem positiven Arbeitsklima beiträgt.

5.3.3 Wahrgenommener Verlust informeller Kommunikation im hybriden Kontext

Im Rahmen der Interviews wird wiederholt beschrieben, dass sich die Möglichkeiten für informelle Kommunikation im digitalen bzw. hybriden Arbeitskontext verändert haben. Insbesondere im Homeoffice fehlen Gelegenheiten für spontane Begegnungen und informellen Austausch und es lässt sich ein deutlicher Rückgang feststellen. Dies betrifft vor allem Situationen wie Gespräche auf dem Flur oder in Pausenräumen. So beschreibt eine befragte Person, dass im Homeoffice „kein Flurfunk“ mehr vorhanden ist (Interview B9). Auch gemeinsame Aktivitäten wie Mittagspausen oder Kaffeegespräche entfallen, was als deutlicher Verlust wahrgenommen wird. Darüber hinaus wird deutlich, dass sich dieser Rückgang auch auf soziale Beziehungen auswirkt. Eine Person beschreibt, dass bei überwiegender Remote-Arbeit „keine Beziehung“ aufgebaut wird und sich der Austausch auf oberflächlichen Smalltalk beschränkt (Interview B1). Ein weiterer Aspekt ist die stärkere Zweckgebundenheit digitaler Kommunikation. So wird betont, dass man Kolleg:innen in der Regel nur kontaktiert, wenn ein konkreter Anlass besteht. Beispielsweise wird hervorgehoben, dass man nicht anruft, „um einfach mal kurz zu fragen, wie es geht“ (Interview B9). Außerdem machen die Ergebnisse deutlich, dass mit dem Wegfall informeller Kommunikationsräume auch bestimmte Formen des Informationsaustauschs reduziert werden. Im Büro entstehen Informationen häufig beiläufig im Rahmen informeller Gespräche, auch über Team- oder Abteilungsgrenzen hinweg. So beschreibt eine Person informelle Treffpunkte als zentrale Orte des Austauschs, an denen unterschiedliche Mitarbeitende zusammenkommen und Informationen „einfach so“ geteilt werden (Interview B9). Ein weiterer relevanter Aspekt ist, dass informeller Austausch im digitalen Kontext zwar weiterhin vorkommt, jedoch in verkürzter Form stattfindet. So wird

berichtet, dass Smalltalk in digitalen Meetings häufig auf wenige Minuten begrenzt bleibt, etwa in Form eines kurzen Austauschs zu Beginn eines Gesprächs (Interview B5).

In der Summe zeigt sich, dass insbesondere spontane und ungeplante Kommunikationsräume im digitalen Kontext eingeschränkt sind, was sich sowohl auf die Häufigkeit als auch auf die Qualität des Austauschs auswirkt.

5.3.4 Veränderung von Interaktionsformen

Neben dem Rückgang informeller Kommunikation lässt sich auch eine Veränderung in der Art und Weise beobachten, wie Interaktionen im Arbeitsalltag organisiert sind. Während Abstimmungen im Büro häufig spontan und situativ erfolgen, gewinnen im digitalen Kontext geplante und strukturierte Kommunikationsformen an Bedeutung. Im Präsenzkontext entstehen viele Interaktionen unmittelbar aus der Arbeitssituation heraus. Fragen können ohne großen Aufwand geklärt werden, etwa indem man sich kurz austauscht oder „einfach mal so über den Tisch hinweg“ etwas anspricht (Interview B7). Solche Formen des Austauschs sind eng an die räumliche Nähe gebunden und erfordern keine gesonderte Abstimmung im Vorfeld.

Anders gestaltet sich dies im digitalen Arbeitsumfeld. Hier müssen Gespräche in der Regel bewusst initiiert werden, beispielsweise durch das Vereinbaren eines Termins oder das Einbringen von Themen in bestehende Meetings. Inhalte werden dabei häufig im Voraus strukturiert, etwa indem sie gezielt auf eine Agenda gesetzt werden (Interview B8). Spontane Klärungen treten dadurch eher in den Hintergrund. Zwar finden auch im digitalen Kontext weiterhin kurzfristige Abstimmungen statt, etwa über Anrufe oder Nachrichten, jedoch sind diese meist an einen konkreten Anlass gebunden und weniger in den laufenden Arbeitsprozess eingebettet. Vor diesem Hintergrund werden in einigen Teams gezielt Strukturen geschaffen, um Austausch zu ermöglichen. Dazu zählen beispielsweise feste Präsenztage, an denen alle Teammitglieder vor Ort zusammenkommen sollen, „damit sich einmal in der Woche jeder sieht“ (Interview B4).

Insgesamt deutet sich damit eine Verschiebung hin zu stärker organisierten Kommunikationsformen an, bei denen Interaktionen seltener aus der Situation heraus entstehen, sondern häufiger geplant und koordiniert werden.

5.4 Erleben von sozialer Nähe und Distanz im Team

Die Ergebnisse zeigen, dass das Erleben sozialer Nähe und Distanz im Team ein zentrales Element der Zusammenarbeit in hybriden Arbeitskontexten darstellt und in engem Zusammenhang mit der Ausgestaltung von Kommunikation und Interaktion steht. Dabei wird deutlich, dass Nähe und Distanz nicht als Gegensätze im Sinne eines Entweder-oder verstanden werden, sondern vielmehr parallel existieren und je nach Interaktionsform, Kommunikationsweise sowie strukturellen Rahmenbedingungen variieren. Während einige Befragte von einem hohen Maß an Verbundenheit und persönlichen Beziehungen berichten, schildern andere Erfahrungen von fehlendem Bezug, reduzierter Interaktion oder Einsamkeit.

Zudem zeigt sich, dass das Erleben von Nähe und Distanz nicht ausschließlich durch physische Ko-Präsenz bestimmt wird, sondern durch ein Zusammenspiel aus Interaktionshäufigkeit, Kommunikationsform sowie individuellen und strukturellen Rahmenbedingungen geprägt ist.

5.4.1 Erleben von sozialer Nähe

Das Erleben sozialer Nähe im Team lässt sich in den Interviews auf unterschiedlichen Ebenen beobachten. Dabei wird deutlich, dass sich Nähe nicht ausschließlich in konkreten Interaktionen manifestiert, sondern auch als subjektives Gefühl sowie in der Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen zum Ausdruck kommt.

Eine zentrale Dimension stellt dabei die emotionale Verbundenheit dar, die das subjektive Erleben von Nähe beschreibt und sich beispielsweise in einem allgemeinen Wohlbefinden oder einer wahrgenommenen Vertrautheit im Team äußert. Davon zu unterscheiden sind persönliche Beziehungen, die sich durch eine über rein fachliche Interaktion hinausgehende Verbindung zwischen Teammitgliedern kennzeichnen, etwa durch den Austausch über private Themen oder gemeinsame Aktivitäten. Ergänzend zeigt sich Nähe auch auf der Ebene konkreter Interaktionen. Diese Form der Nähe durch Interaktion äußert sich insbesondere in informellen und spontanen Austauschmomenten im Arbeitsalltag, wie beispielsweise gemeinsamen Pausen oder kurzen Gesprächen.

Emotionale Verbundenheit entsteht häufig bereits in frühen Phasen der Zusammenarbeit und drückt sich durch ein allgemeines Wohlbefinden im Team aus. So beschreibt eine befragte Person: „also ich hab mich sehr schnell auch dort wohlgefühlt“ (Interview B1). Diese Form der Verbundenheit wird insbesondere durch regelmäßigen Kontakt verstärkt, wodurch

Interaktionen als vertrauter und ungezwungener wahrgenommen werden: „weil ich sie halt so oft sehe im Büro ist es dann alles viel lockerer beim Schreiben“ (Interview B1). Dabei zeigt sich, dass emotionale Nähe nicht nur aus einzelnen intensiven Momenten entsteht, sondern vielmehr aus der Kontinuität von Interaktionen im Arbeitsalltag.

Darüber hinaus zeigt sich emotionale Verbundenheit auch in der Wahrnehmung der zwischenmenschlichen Übereinstimmung innerhalb des Teams. So wird betont, dass funktionierende Zusammenarbeit eng mit einer guten sozialen Basis verknüpft ist: „wenn das vom Team her ein guter Fit ist, dann geht es auch digital“ (Interview B2).

Persönliche Beziehungen kennzeichnen sich durch eine Verbindung zwischen Teammitgliedern, die über rein arbeitsbezogene Interaktion und funktionale Zusammenarbeit hinausgehen. Zudem beinhalten sie häufig auch den Austausch über private Themen sowie eine stärkere zwischenmenschliche Bindung. Diesbezüglich beschreibt eine befragte Person: „mit zwei von denen habe ich 'ne wirklich gute Beziehung“ (Interview B1). Diese Beziehungen äußern sich unter anderem darin, dass regelmäßig persönliche Inhalte thematisiert werden: „man erzählt sich mal vom Wochenende oder so private Sachen“ (Interview B1). Die qualitative Ausgestaltung der Beziehung wird von den Befragten häufig als positiv, vertrauensvoll und wertschätzend beschrieben. So wird innerhalb eines Interviews der Umgang im Team beispielsweise als „vertrauensvoll, sehr herzlich, bis hin zu freundschaftlich“ (Interview B6) charakterisiert. Ähnlich wird auch ein insgesamt angenehmes und respektvolles Miteinander hervorgehoben: „normalerweise haben wir einen wirklich sehr kollegialen, netten Umgang miteinander“ (Interview B7). Darüber hinaus wird die Beziehung auch emotional beschrieben, etwa als „sehr freundlich und warmherzig“ (Interview B10) oder durch eine generell positive zwischenmenschliche Ebene: „wir verstehen uns sehr gut“ (Interview B12).

Neben dieser emotionalen Dimension zeigt sich, dass persönliche Beziehungen insbesondere durch ihre Tiefe und inhaltliche Ausgestaltung geprägt sind. Diese gehen über rein fachliche Interaktion hinaus und beinhalten auch persönliche Gespräche und Austausch über private Themen. So wird angemerkt: „es ist halt nicht immer nur fachlich, sondern es geht dann auch viel über das Persönliche“ (Interview B12). Gleichzeitig wird allerdings deutlich, dass diese Beziehungen nicht zwangsläufig vollständig in den privaten Bereich übergehen müssen, sondern sich auch im Arbeitskontext verorten lassen. Eine Person erklärt: „direkte Freundschaft ist es nicht, aber man erzählt schon durchaus private Dinge“ (Interview B8).

Ferner wird hervorgehoben, dass persönlicher Austausch die Beziehung zwischen Kolleg:innen verstärken kann: „tatsächlich [bietet] dieser persönliche Austausch dann noch eine stärkere Beziehung zu den Kollegen“ (Interview B11). Ein weiterer Aspekt ist die Entwicklung persönlicher Beziehungen über die Zeit, die insbesondere durch langfristige Zusammenarbeit entsteht. So beschreibt eine befragte Person sie „habe dann auch Kolleginnen, die sind [ihr] total lieb geworden“ (Interview B14).

Neben emotionaler Verbundenheit und persönlichen Beziehungen zeigt sich soziale Nähe auch auf der Ebene konkreter Interaktionen im Arbeitsalltag. Diese Form der Nähe entsteht insbesondere durch wiederkehrende, informelle und häufig spontane Austauschmomente zwischen den Teammitgliedern. Ein zentrales Element stellen dabei alltägliche Routinen und gemeinsame Aktivitäten dar, die regelmäßig stattfinden und sozialen Austausch ermöglichen. So beschreibt eine befragte Person: „Wir gehen jeden Tag zusammen essen“ (Interview B1). Auch gemeinsame Pausen stellen eine wichtige Interaktionsform dar: „wenn man mal zusammen Kaffeepause macht, dann wird kurz [an die Tür] geklopft“ (Interview B5). Darüber hinaus entstehen Interaktionen häufig situativ und ungeplant: „Hey, hast du schon Kaffee geholt? Wollen wir zusammen Kaffee holen?“ (Interview B2). Diese spontanen Begegnungen sind niedrighschwellig und erfordern keine formale Abstimmung, wodurch sie sich stark von geplanten Kommunikationsformaten unterscheiden. Ein weiterer Gesichtspunkt ist die Regelmäßigkeit und Selbstverständlichkeit von Interaktion, die insbesondere im Kontext physischer Ko-Präsenz deutlich wird: „man hat schon automatisch Austausch“ (Interview B11). Auch wird beschrieben, dass Austausch im Büroalltag häufig beiläufig entsteht: „dann läuft schon vieles so über den Tisch, so hey, sag mal kurz“ (Interview B2). Solche Interaktionen sind oft eng in den Arbeitsalltag eingebettet und finden parallel zur eigentlichen Arbeit statt. Darüber hinaus können auch intensivere Interaktionsphasen oder gemeinsame Erfahrungen die Wahrnehmung von Nähe verstärken. Eine Befragte erzählt von einem gemeinsamen Projekt und erinnert sich zurück; „wir waren einfach die 4 Musketiere“ (Interview B6). Ein weiteres Beispiel zeigt, dass auch regelmäßige Abstimmungen zur Interaktion beitragen können: „wir sehen uns da normalerweise mindestens zwei Tage die Woche“ (Interview B9). Auch wenn diese Interaktionen teilweise arbeitsbezogen sind, führen sie dennoch zu häufigem Kontakt und Austausch.

Zusammenfassend zeigt sich, dass soziale Nähe im Team auf unterschiedlichen, miteinander verknüpften Ebenen entsteht. Während emotionale Verbundenheit das subjektive Erleben von Nähe beschreibt und sich in Gefühlen von Vertrautheit und Wohlbefinden äußert, spiegeln

persönliche Beziehungen die Qualität und Tiefe der zwischenmenschlichen Verbindung wider, die über rein arbeitsbezogene Interaktionen hinausgeht. Ergänzend wird Nähe auch auf der Ebene konkreter Interaktionen sichtbar und spiegelt sich insbesondere durch informelle, spontane und wiederkehrende Austauschprozesse im Arbeitsalltag.

5.4.2 Erleben von sozialer Distanz

Soziale Distanz im Team kann auf mehreren, miteinander verknüpften Ebenen entstehen und lässt sich zum Teil im Kontext hybrider Arbeitskontexte auch auf eine physische Trennung zurückführen.

Eine zentrale Dimension stellt dabei das Erleben fehlender Beziehungen dar. Dies äußert sich insbesondere darin, dass zu einzelnen Kolleg:innen kein persönlicher Bezug aufgebaut wird oder bestehende Beziehungen nicht vertieft werden können. Auch wird deutlich, dass selbst innerhalb formaler Teamstrukturen ein fehlender Bezug bestehen kann, etwa wenn Interaktionen selten stattfinden: „zu der ich halt gar keinen Bezug hab, obwohl wir alle in einem Büro sitzen“ (Interview B1). Darüber hinaus zeigt sich, dass fehlende persönliche Begegnungen langfristig zum Abbruch oder zur Abschwächung bestehender Beziehungen führen können: „ich würde sagen, ich verlier langsam den Kontakt zu ihr, wenn man sich nicht immer wieder trifft“ (Interview B7).

Eng damit verbunden ist die Reduktion informeller und spontaner Austauschprozesse. Kommunikation findet häufig nur noch anlassbezogen und funktional statt, während soziale Interaktion in den Hintergrund tritt. So wird beschrieben: „du rufst dich eigentlich gegenseitig nur an, wenn du etwas Berufliches hast“ (Interview B4). Auch informelle Gesprächsanteile werden im hybriden Kontext reduziert: „der Smalltalk fällt auf jeden Fall deutlich kürzer aus“ (Interview B5). Darüber hinaus entstehen durch räumliche Abwesenheit Lücken im Informations- und Austauschgeschehen: Eine Befragte beschreibt, im Homeoffice „habe [sie] gar nichts mitbekommen“ (Interview B5).

Ein weiteres zentrales Element stellt das Erleben von Einsamkeit dar, das insbesondere im Kontext von Homeoffice-Arbeit thematisiert wird. Hier wird deutlich, dass fehlende soziale Interaktion nicht nur die Beziehungsebene betrifft, sondern auch das individuelle Erleben im Arbeitsalltag beeinflusst. So beschreibt eine befragte Person: „3 Tage alleine in der Woche wollte ich nicht“ (Interview B1). Die räumliche Isolation wird auch als belastend wahrgenommen: „da würde ich mich total isoliert fühlen“ (Interview B3). Zudem kann

Einsamkeit auch in Situationen entstehen, in denen zwar physische Präsenz gegeben ist, jedoch keine sozialen Kontakte stattfinden, etwa wenn Mitarbeitende alleine im Büro sind: „wenn du alleine da bist, nützt [dir] das auch nichts“ (Interview B13).

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass soziale Distanz im Team nicht als eindimensionales Phänomen verstanden werden kann, sondern sich aus unterschiedlichen, ineinandergreifenden Faktoren zusammensetzt. Dabei spielen insbesondere die Häufigkeit und Qualität von Interaktionen, die Möglichkeit zum Aufbau persönlicher Beziehungen sowie die Einbindung in soziale Austauschprozesse eine zentrale Rolle für das Erleben von Distanz im Arbeitskontext.

5.4.3 Einflussfaktoren auf das Erleben von Nähe und Distanz

Strukturelle Rahmenbedingungen

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass strukturelle Rahmenbedingungen maßgeblichen Einfluss darauf haben, in welchem Ausmaß soziale Nähe oder Distanz im Arbeitskontext erlebt wird. Dabei spielen insbesondere die physische Anwesenheit im Büro, die Verteilung von Homeoffice-Tagen sowie organisatorische Vorgaben eine Rolle. Ein wiederkehrender Aspekt ist dabei die Bedeutung von gemeinsamer Präsenz. Wird regelmäßig im Büro gearbeitet, entstehen Kommunikationsanlässe häufig beiläufig im Arbeitsalltag. So beschreibt eine Person, dass sich Nähe im Arbeitsalltag unter anderem daraus ergibt, „weil [man] die Leute halt jeden Tag [sieht]“ (Interview B1).

Im Gegensatz dazu wird bei überwiegender Remote-Arbeit häufiger von Distanz und eingeschränkten Austauschmöglichkeiten berichtet. Insbesondere wenn Kolleg:innen „kaum da sind und wirklich immer im Homeoffice sind“, verändert sich der Kontakt deutlich (Interview B1). Auch die räumliche Distanz, etwa durch unterschiedliche Standorte, beeinflusst das Erleben von Nähe und Distanz. So wird beschrieben, dass die Zusammenarbeit mit Kolleg:innen in anderen Ländern zwangsläufig digital erfolgt, „aufgrund der Distanz“ (Interview B2).

Darüber wird deutlich, dass organisatorische Maßnahmen gezielt eingesetzt werden, um Präsenz und damit verbundene Austauschmöglichkeiten zu ermöglichen. Beispielsweise werden feste Büro- oder Teamtage eingeführt, an denen Mitarbeitende zusammenkommen sollen (Interview B6).

Interaktionale Faktoren

Neben strukturellen Aspekten prägen auch konkrete Interaktionssituationen und gemeinsame Aktivitäten das Erleben von sozialer Nähe und Distanz im Arbeitsalltag.

Insbesondere Aktivitäten wie gemeinsames Mittagessen oder informelle Treffen außerhalb der eigentlichen Arbeit werden als relevante Situationen beschrieben, in denen Austausch entsteht. So beschreibt eine Person: „Wir gehen jeden Tag zusammen essen“ (Interview B1). Auch bewusst initiierte Formate wie Teamevents oder gemeinsame Unternehmungen werden als Gelegenheiten für Austausch genannt. Beispielsweise wird berichtet, dass man versucht, „zumindest an einem Abend irgendwie was zusammen zu machen“ (Interview B2). Darüber hinaus wird deutlich, dass auch zeitliche Überschneidungen im Arbeitsalltag eine Rolle spielen. Wenn Kolleg:innen gleichzeitig im Büro oder im Homeoffice sind, entstehen häufiger Austauschmöglichkeiten. Entsprechend wird beschrieben, dass Homeoffice-Tage teilweise bewusst so gelegt werden, dass sie sich mit denen des Teams überschneiden (Interview B5).

Kommunikationsbezogene Faktoren

Ein weiterer Einflussbereich betrifft die Eigenschaften und Rahmenbedingungen der Kommunikationsmedien selbst. Dabei wird insbesondere zwischen digitaler und persönlicher Kommunikation unterschieden.

Digitale Kommunikation wird häufig als zweckorientiert und auf konkrete Inhalte fokussiert beschrieben. So wird betont, dass Kontakte häufig dann stattfinden, „wenn du etwas Berufliches hast“ (Interview B4). Zudem werden Unterschiede in der Kommunikationsdynamik thematisiert. Beispielsweise wird darauf hingewiesen, dass digitale Gespräche durch technische Gegebenheiten beeinflusst werden können, etwa durch Verzögerungen oder eingeschränkte Möglichkeiten, sich gegenseitig ins Wort zu fallen (Interview B4). Auch die Wahrnehmung von Gesprächspartner:innen wird im digitalen Kontext anders beschrieben. So äußert eine Person, dass sie Kolleg:innen online „weniger gut einschätzen“ kann und sich dadurch in der Kommunikation teilweise unsicher fühlt (Interview B2).

Gleichzeitig werden auch spezifische Vorteile digitaler Kommunikation genannt. In bestimmten Situationen, etwa bei unangenehmen Gesprächen, kann die digitale Distanz als erleichternd wahrgenommen werden, da man der anderen Person nicht direkt gegenübersteht (Interview B1).

Insgesamt legen die Ergebnisse nahe, dass die jeweilige Kommunikationsform Einfluss darauf hat, wie soziale Nähe und Distanz im Austausch wahrgenommen werden.

Soziale und relationale Faktoren

Neben strukturellen und kommunikationsbezogenen Aspekten zeigen sich auch soziale und relationale Faktoren als relevant für das Erleben von sozialer Nähe und Distanz.

Ein zentraler Aspekt betrifft die persönliche Kompatibilität innerhalb des Teams. Mehrere Befragte betonen, dass Kommunikation auch im digitalen Kontext stark davon abhängt, „dass es menschlich passt“ (Interview B2). Entsprechend wird hervorgehoben, dass Zusammenarbeit unabhängig vom Setting funktionieren kann, „wenn das vom Team her ein guter Fit ist“ (Interview B2).

Zudem wird deutlich, dass Unterschiede in Lebensrealitäten oder Lebensphasen den Austausch mitprägen können. Diese werden zwar wahrgenommen, führen jedoch nicht zwingend zu eingeschränkter Kommunikation. So wird einerseits beschrieben, dass trotz unterschiedlicher Lebenssituationen „das menschlich halt trotzdem gut funktioniert“ (Interview B2). Gleichzeitig zeigt sich anhand einer anderen Perspektive, dass in bestimmten Konstellationen, beispielsweise aufgrund unterschiedlicher Altersstruktur und Lebensphasen, weniger Austausch über arbeitsbezogene Themen hinaus stattfindet (Interview B12).

Ferner zeigt sich, dass bestehende Beziehungen und gemeinsame Erfahrungen eine Rolle spielen. Langjährige Zusammenarbeit wird als Faktor beschrieben, der Abstimmungen erleichtert und den Austausch weniger aufwändig macht. So wird zum Beispiel erwähnt, dass bei langjährigen Kolleg:innen „nicht mehr so viel kommuniziert werden muss“, da bereits ein gemeinsames Verständnis besteht (Interview B9).

Im Gegensatz dazu wird der Aufbau neuer Kontakte im Online-Setting als herausfordernder beschrieben. Zwar finden digitale Kennenlerngespräche statt, dennoch wird berichtet, dass sich daraus nicht automatisch ein weitergehender Austausch entwickelt, weil „keine tiefere Bindung“ entsteht (Interview B2). Schließlich wird auch betont, dass die Häufigkeit und Regelmäßigkeit von Kontakt einen Einfluss darauf haben, wie Beziehungen im Arbeitsalltag wahrgenommen werden. So wird beschrieben, dass sich der Austausch verändert, wenn Kolleg:innen über längere Zeit nicht gesehen werden, und dass regelmäßige Begegnungen als relevant für den Kontakt erlebt werden (Interview B7).

5.5 Soziale Zugehörigkeit und Einbindung im Team

5.5.1 Erleben von Zugehörigkeit im Arbeitsalltag

Die Ergebnisse zeigen, dass soziale Zugehörigkeit im hybriden Arbeitskontext unterschiedlich erlebt wird und nicht ausschließlich an physische Präsenz gebunden ist. Vielmehr hängt das Zugehörigkeitsgefühl davon ab, wie stark Personen in den Arbeitsalltag und die Kommunikationsstrukturen des Teams eingebunden sind.

Einerseits berichten mehrere Befragte, dass sie sich unabhängig vom Arbeitsort als Teil des Teams wahrnehmen und heben hervor, dass „kein Unterschied“ darin besteht, ob man im Homeoffice oder im Büro arbeitet (Interview B14) und sie sich „genauso ins Team eingebunden“ (Interview B8) fühlen, unabhängig davon, ob sie vor Ort oder remote arbeiten.

Andererseits wird dennoch deutlich, dass physische Präsenz in vielen Fällen weiterhin eine wichtige Rolle spielt. Regelmäßiger persönlicher Kontakt wird häufig mit einem stärkeren Zugehörigkeitsgefühl in Verbindung gebracht. So beschreibt eine Person, dass sie sich schnell integriert gefühlt hat, „weil [sie] die Leute halt jeden Tag [sieht]“ (Interview B1). Das Zugehörigkeitsgefühl manifestiert sich im alltäglichen Miteinander und durch regelmäßigen Kontakt mit Kolleg:innen und wie sehr man sich im Arbeitsalltag eingebunden fühlt. Ein weiterer Gesichtspunkt, der mit einem stärkeren Gefühl der Zugehörigkeit einhergeht, ist die persönliche Präsenz im Büro, da „man halt ne viel engere Beziehung zum Team“ hat (Interview B1). Gerade zu Beginn einer Tätigkeit wird der Integrationsprozess als schrittweise erlebt, da sich Beziehungen und Routinen erst aufbauen müssen. So wird hervorgehoben, dass es für einige Befragte insbesondere in der Anfangsphase wichtig ist, häufiger vor Ort zu sein, um „alles so ein bisschen mitzuerleben“ (Interview B5) und Teil des Teams zu werden.

5.5.2 Formen sozialer Einbindung im hybriden Arbeitsalltag

Im hybriden Arbeitskontext zeigt sich soziale Einbindung insbesondere in wiederkehrenden Interaktionen und Routinen, die sowohl vor Ort als auch digital stattfinden können.

Ein zentraler Bestandteil sind informelle Gespräche und alltägliche Austauschformate. Im Büro entstehen diese häufig spontan, etwa durch kurze Gespräche oder gemeinsame Pausen. So wird beschrieben, dass Zugehörigkeit durch alltägliche Interaktionen geprägt ist, beispielsweise wenn man sich regelmäßig austauscht oder persönliche Themen bespricht (Interview B5). Im Homeoffice hingegen verändert sich diese Form des Austauschs. Informelle Gespräche finden

seltener und weniger beiläufig statt. Eine Person beschreibt, dass Pausen im Homeoffice meist allein verbracht werden und nicht gemeinsam mit Kolleg:innen stattfinden (Interview B2). Gleichzeitig existieren auch digitale Formen sozialer Einbindung. Dazu zählen beispielsweise kurze Nachrichten, spontane Anrufe oder informelle Gespräche im Anschluss an Meetings. Dennoch wird deutlich, dass diese Formen häufig weniger in den Arbeitsalltag eingebettet sind als im Präsenzkontext. Darüber hinaus spielen gemeinsame Aktivitäten eine wichtige Rolle. Im hybriden Setting werden diese teilweise bewusst organisiert, etwa durch Teamevents oder gemeinsame Treffen. So wird beschrieben, dass Teams gezielt versuchen, „zusammenzukommen“ und auch außerhalb der Arbeitszeit miteinander Zeit zu verbringen (Interview B4). Insgesamt zeigt sich, dass soziale Einbindung im hybriden Kontext sowohl durch spontane als auch durch bewusst organisierte Interaktionen entsteht, wobei sich die Ausprägung je nach Arbeitsort unterscheidet.

5.5.3 Einfluss von Homeoffice auf soziale Zugehörigkeit

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Homeoffice das Erleben von sozialer Zugehörigkeit unterschiedlich beeinflussen kann. Während einige Befragte keine Einschränkungen wahrnehmen, berichten andere von veränderten oder reduzierten Austauschmöglichkeiten.

Ein wiederkehrender Aspekt ist, dass im Homeoffice bestimmte soziale Situationen entfallen. Dazu zählen insbesondere informelle Gespräche in Pausen oder spontane Begegnungen im Büro. So wird beschrieben, dass man im Homeoffice „die Mittagspause“ als gemeinsamen Moment mit Kolleg:innen verpasst (Interview B10). Darüber hinaus wird deutlich, dass auch informelle Informationsflüsse betroffen sind. Gespräche, die im Büro beiläufig stattfinden, werden nicht immer vollständig in formelle Kommunikationsstrukturen überführt. Eine Person beschreibt, dass Themen, die beispielsweise in der Mittagspause besprochen wurden, später erneut auftauchen, ohne dass alle Beteiligten darüber informiert sind (Interview B5). In einigen Fällen wird dies auch mit einem Gefühl verbunden, etwas zu verpassen. So schildert eine Person, dass sie im Homeoffice das Gefühl hatte, „ein bisschen was zu verpassen“, wenn andere Teammitglieder gemeinsam Zeit verbringen (Interview B5). Darüber hinaus schildern manche Interviewpartner:innen auch, dass sie sich „ein bisschen außen vor“ fühlen, wenn sie an bestimmten Aktivitäten oder Aufgaben nicht beteiligt sind, etwa im Rahmen von Terminen, die häufig vor Ort stattfinden (Interview B3). Es wird deutlich, dass sich reduzierte physische Präsenz zum Teil auf die Einbindung in soziale Prozesse auswirkt. Wird der persönliche

Kontakt seltener, nimmt auch der informelle Austausch ab. In diesem Zusammenhang wird geschildert, dass man Kolleg:innen über längere Zeit nicht sieht und dadurch „automatisch so ein bisschen den Bezug verliert“ (Interview B5).

Gleichzeitig wird betont, dass sich Zugehörigkeit im Homeoffice dann weniger verändert, wenn die gesamte Teamstruktur hybrid organisiert ist. Wenn beispielsweise alle Teammitglieder abwechselnd im Büro sind, entsteht nicht zwangsläufig ein Gefühl des Ausgeschlossenseins, sondern die Befragten fühlen sich weiterhin als Teil des Teams, unabhängig davon, ob sie vor Ort oder remote arbeiten (Interview B8).

5.6 Psychologische Sicherheit im hybriden Arbeitskontext

5.6.1 Erleben psychologischer Sicherheit und Unsicherheit im Arbeitsalltag

Die Ergebnisse zeigen, dass psychologische Sicherheit im Arbeitsalltag nicht durchgehend gegeben ist, sondern je nach Situation und Kontext unterschiedlich erlebt wird. Dabei wird deutlich, dass sich sowohl Momente von Sicherheit als auch Unsicherheit im Arbeitsalltag finden lassen.

Situationen, in denen sich Befragte sicher fühlen, sind häufig durch einen klaren fachlichen Bezug oder eine vertraute Gesprächssituation geprägt. Insbesondere bei inhaltlichen Themen wird beschrieben, dass es möglich und sogar erwünscht ist, die eigene Meinung einzubringen. So hebt eine Person hervor, dass sie „auf jeden Fall“ ihre Einschätzung äußern kann, wenn es um fachliche Fragestellungen geht (Interview B10). Darüber hinaus wird Sicherheit insbesondere in vertrauten Konstellationen wahrgenommen, etwa im Austausch mit bekannten Kolleg:innen oder in kleineren Gesprächsrunden. In solchen Situationen fällt es leichter, sich aktiv einzubringen und auch kritische Aspekte anzusprechen.

Demgegenüber zeigen sich Unsicherheiten vor allem in Situationen, die mit potenzieller Bewertung verbunden sind. Dies betrifft insbesondere Kontexte, in denen die eigene Kompetenz eingeschätzt werden könnte oder in denen hierarchische Unterschiede eine Rolle spielen. So beschreibt eine Person, dass sie „Angst [hat], dann irgendwie dumm zu wirken“, insbesondere wenn sie sich in einem Thema noch nicht sicher fühlt (Interview B3). Auch größere oder formellere Settings werden teilweise als herausfordernder beschrieben. In solchen Situationen wird eher davon berichtet, dass Beiträge zurückgehalten oder erst im Nachgang eingebracht werden. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass Bedenken nicht direkt im

Meeting geäußert, sondern präferiert später angesprochen werden (Interview B3). Ein weiterer Aspekt betrifft die Form der Kommunikation. Während mündlicher Austausch eher genutzt wird, um Meinungen einzubringen, wird schriftliche Kommunikation teilweise vermieden. So beschreibt eine Person, dass sie sich davon „fernhält, irgendwas Kritisches zu schreiben“, da unklar ist, wie Aussagen interpretiert werden (Interview B3).

Insgesamt zeigt sich, dass psychologische Sicherheit insbesondere dann erlebt wird, wenn Situationen als kontrollierbar, vertraut und weniger bewertend wahrgenommen werden. Unsicherheit tritt hingegen häufiger in formellen, unklaren oder stärker exponierten Kontexten auf.

5.6.2 Einfluss des Kommunikationsrahmens

Im Anschluss an diese unterschiedlichen Erfahrungen wird deutlich, dass der Kommunikationsrahmen einen zentralen Einfluss darauf hat, in welchen Situationen Sicherheit oder Unsicherheit erlebt wird.

Im digitalen Kontext wird die räumliche Distanz in bestimmten Situationen als unterstützend wahrgenommen. Insbesondere bei potenziell unangenehmen Themen kann es leichter fallen sich zu äußern, wenn keine direkte physische Konfrontation besteht. So beschreibt eine Person, dass es „die Angst nimmt“, wenn man sich nicht direkt gegenüber sitzt (Interview B1). Auch wird darauf verwiesen, dass digitale Kommunikation eine gewisse Distanz schafft, die es erleichtern kann, eine Meinung einzubringen (Interview B12).

Gleichzeitig entstehen im digitalen Setting allerdings auch Situationen erhöhter Unsicherheit. Ein wiederkehrender Aspekt ist die eingeschränkte Wahrnehmung von Reaktionen. So wird beschrieben, dass man Kolleg:innen online „weniger gut einschätzen“ (Interview B2) kann, was dazu führt, dass Beiträge eher zurückhaltend formuliert oder ganz vermieden werden.

Im Präsenzkontext hingegen wird die direkte Interaktion vielfach als unterstützend für das Sicherheitserleben beschrieben. Die Möglichkeit, nonverbale Signale wahrzunehmen und unmittelbares Feedback zu erhalten, erleichtert es, die eigene Wirkung einzuschätzen. So wird hervorgehoben, dass man „die Reaktion ein bisschen besser lesen“ (Interview B3) kann, wenn man sich gegenüber sitzt. Darüber hinaus wird der Austausch im persönlichen Setting als spontaner und weniger reguliert beschrieben. Dies kann dazu beitragen, dass sich

Gesprächsbeiträge natürlicher entwickeln und weniger stark geplant werden müssen, was sich wiederum auf das Sicherheitserleben auswirken kann (Interview B11).

5.6.3 Ausdrucksformen im Umgang mit Sicherheit und Unsicherheit

Die unterschiedlichen Erfahrungen von Sicherheit und Unsicherheit spiegeln sich auch in den konkreten Ausdrucksformen der Befragten wider.

In Situationen, in denen Unsicherheit wahrgenommen wird, zeigt sich häufig eine Anpassung der Kommunikationsweise. Kritik wird beispielsweise nicht direkt formuliert, sondern abgeschwächt oder indirekt eingebracht. So beschreibt eine Person, dass sie Kritik eher vorsichtig formuliert, etwa in Form von Vorschlägen wie „könnte man es auch so machen“ (Interview B1). Darüber hinaus wird beschrieben, dass Beiträge in bestimmten Situationen bewusst zurückgestellt werden. So werden Bedenken beispielsweise nicht im Meeting selbst geäußert, sondern erst im Nachgang in einem anderen Umfeld angesprochen (Interview B3). Auch die Wahl des Kommunikationskanals wird angepasst. Während mündliche Kommunikation eher genutzt wird, um komplexere oder sensible Themen anzusprechen, wird schriftliche Kommunikation teilweise vermieden, insbesondere wenn Unsicherheit über die Wirkung besteht (Interview B3).

Diese Beobachtungen verdeutlichen, dass sich psychologische Sicherheit nicht nur im offenen Sprechen zeigt, sondern auch in Formen der Zurückhaltung und Anpassung, die je nach Situation variieren.

5.7 Spannungsfelder hybrider Arbeit

5.7.1 Flexibilität vs. soziale Einbindung

Ein zentrales Spannungsfeld zeigt sich zwischen der erhöhten Flexibilität hybrider Arbeitsweisen und der gleichzeitigen Herausforderung sozialer Einbindung.

Die Möglichkeit, orts- und zeitunabhängig zu arbeiten, wird von vielen Befragten als wesentlicher Vorteil beschrieben. So wird hervorgehoben, dass Homeoffice den Alltag erleichtert und individuelle Anforderungen besser integriert werden können, etwa wenn „man den ganzen Tag arbeiten [kann], obwohl Handwerker in der Wohnung sind“ (Interview B1). Auch die gewonnene Zeit und die Flexibilität im Tagesablauf werden als positiv wahrgenommen.

Gleichzeitig wird deutlich, dass diese Flexibilität mit einer Reduktion sozialer Einbindung einhergehen kann. Insbesondere bei häufigem Arbeiten im Homeoffice wird von fehlendem Austausch berichtet. So beschreibt eine Person, dass es „ein bisschen einsam“ werden kann (Interview B1) . Auch wird betont, dass mehrere Tage im Homeoffice dazu führen können, „alleine in der Wohnung“ zu sein und den Kontakt zum Team zu verlieren (Interview B1). Ferner wird hervorgehoben, dass mehrere Tage im Homeoffice als belastend erlebt werden können, wenn der Kontakt zu Kolleg:innen fehlt (Interview B3) .

Damit zeigt sich ein Spannungsverhältnis, in dem Flexibilität als zentraler Vorteil hybrider Arbeit wahrgenommen wird, gleichzeitig jedoch mit Einschränkungen in der sozialen Einbindung verbunden sein kann.

5.7.2 Digitale Distanz vs. soziale Nähe im Austausch

Ein weiteres Spannungsfeld zeigt sich im Zusammenhang mit digitaler Kommunikation, die sowohl distanzierende als auch verbindende Elemente aufweist.

Einerseits wird digitale Kommunikation als weniger nah beschrieben. So wird hervorgehoben, dass persönliche Gespräche und spontane Interaktionen im digitalen Kontext schwerer zu ersetzen sind. Eine befragte Person betont, dass digitale Meetings „trotzdem was anderes“ seien als spontane Gespräche im Büro (Interview B1). Des Weiteren wird auch beschrieben, dass informelle Interaktionen, etwa kurze Gespräche auf dem Gang oder gemeinsame Pausen im Homeoffice wegfallen (Interview B9, B13).

Andererseits wird deutlich, dass digitale Kommunikation in bestimmten Situationen auch als ausreichend oder sogar unterstützend erlebt wird. So wird betont, dass Zusammenarbeit in vielen Fällen gut digital funktioniert und Kommunikation über digitale Tools den Austausch erleichtert (Interview B11). Zudem wird darauf hingewiesen, dass digitale Formate den Zugang zu Kommunikation erleichtern können, etwa indem Hürden in größeren Gruppen reduziert werden (Interview B7).

5.7.3 Ortsunabhängigkeit vs. Beziehungsaufbau im Team

Ein weiteres Spannungsfeld ergibt sich aus der Möglichkeit ortsunabhängigen Arbeitens und den Bedingungen für den Aufbau sozialer Beziehungen.

Die Möglichkeit, unabhängig vom Arbeitsort zu arbeiten, wird als zentrale Entwicklung beschrieben. So wird hervorgehoben, dass digitale Zusammenarbeit es ermöglicht, über Standorte hinweg zu arbeiten oder ortsunabhängig tätig zu sein (Interview B2, B11). Gleichzeitig zeigen sich allerdings Einschränkungen im Beziehungsaufbau. So wird beschrieben, dass zu Kolleg:innen, die selten vor Ort sind, „gar kein Bezug“ entsteht (Interview B1). Ferner wird darauf hingewiesen, dass der Aufbau persönlicher Beziehungen im digitalen Kontext als schwieriger erlebt wird, da weniger informelle Interaktionen stattfinden (Interview B10). Zudem wird deutlich, dass insbesondere bei rein digitaler Zusammenarbeit der soziale Austausch als reduziert wahrgenommen wird und Kontakte weniger intensiv erlebt werden (Interview B2).

5.8 Generationsunterschiede

Im Folgenden werden generationsspezifische Unterschiede im Sozialitätserleben im hybriden Arbeitskontext betrachtet. Der Generationenvergleich stellt dabei keinen primären Fokus der Analyse dar, sondern wird ergänzend herangezogen, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Mitarbeitenden der Generation X und der Generation Z aufzuzeigen. Die Darstellung erfolgt entlang der zuvor identifizierten zentralen Dimensionen und fokussiert sich auf die von den Befragten beschriebene Unterschiede im Kommunikationsverhalten, im Umgang mit digitalen Medien sowie in arbeitsbezogenen Präferenzen. Da allen Befragten dieselben Leitfragen gestellt wurden, lassen sich Unterschiede in den Antworten erkennen, die teilweise auf generationsspezifische Erfahrungen und Perspektiven zurückgeführt werden können.

5.8.1 Kommunikationsverhalten

Unterschiede zwischen den Generationen X und Z werden von mehreren Befragten insbesondere im Kommunikationsverhalten beschrieben. Diese betreffen einerseits den Kommunikationsstil, daneben aber auch die Geschwindigkeit, die Wahl der Kommunikationskanäle sowie den Umgang mit unterschiedlichen Kommunikationsformen.

Anhand der Interviews kristallisiert sich heraus, dass jüngere Mitarbeitende tendenziell informeller und lockerer kommunizieren, während ältere Mitarbeitende eher strukturierte und formellere Kommunikationsweisen aufweisen. So wird beschrieben, dass Interaktionen mit jüngeren Kolleg:innen „genauso online [ablaufen], wie man halt auch in echt reden würde“

(Interview B10) oder eine andere Person merkt an: „mit jüngeren Kollegen [...] passiert alles über Chat oder über schnelle Anrufe, also ein bisschen schneller und kürzer und nicht so förmlich“ (Interview B3). Demgegenüber wird für ältere Mitarbeitende ein stärker formalisierter Kommunikationsstil beschrieben, etwa in Form von E-Mail-Kommunikation: „die Älteren sind noch mal formeller, in E-Mails, in Nachrichten und halt eben in den Calls“ (Interview B10). Gleichzeitig wird in einzelnen Interviews allerdings auch berichtet, dass Unterschiede im Kommunikationsverhalten nicht eindeutig wahrgenommen werden. So wird beispielsweise festgestellt: „wir nutzen die gleichen Kommunikationswege, eigentlich“ (Interview B2).

Darüber hinaus werden Unterschiede in Geschwindigkeit und Direktheit der Kommunikation herausgestellt. Jüngere Mitarbeitende werden hierbei als schneller und unmittelbarer in ihrer Kommunikation wahrgenommen. Einer der Interviewten beschreibt dies mit den Worten: „bei den Jüngeren da ist alles immer zacki zacki, easy easy, schnell schnell“ (Interview B11). Parallel wird allerdings auch festgestellt, dass ältere Mitarbeitende häufiger direkte Kommunikationsformen wie Telefonate bevorzugen, um Abstimmungen effizient zu klären: „das schnelle Telefonat, das wird eher von den Älteren genutzt“ (Interview B8). Während jüngere Mitarbeitende häufiger chat-basierte Kommunikationsformen nutzen, wird für ältere Mitarbeitende eine stärkere Orientierung an E-Mail-Kommunikation beobachtet. Diesbezüglich legt eine Person anhand ihrer Erfahrungen dar, dass ältere Kolleg:innen „eine E-Mail [wollen], die alles zusammenfasst“ (Interview B3), während bei jüngeren Mitarbeitenden „alles über Chat oder über schnelle Anrufe“ erfolgt (Interview B3).

In den Interviews wird zudem thematisiert, dass die parallele Nutzung mehrerer Kommunikationskanäle unterschiedlich wahrgenommen wird. Während diese Vielfalt von einigen Befragten als selbstverständlich beschrieben wird, wird sie von anderen als herausfordernd erlebt. So stellte sich heraus, dass die Vielzahl an Kommunikationskanälen für einige Mitarbeitende zunächst überfordernd war. Eine Interviewte fragt sich in diesem Zusammenhang: „wie viele Kanäle soll ich denn aufhaben?“ (Interview B14).

Neben funktionalen Aspekten wird auch die soziale Dimension von Kommunikation angesprochen. Hierbei wird berichtet, dass jüngere Mitarbeitende häufiger persönliche Interaktion und informellen Austausch suchen. Dementsprechend machen die Interviews deutlich, dass jüngere Kolleg:innen häufiger „Lust zum Socializing haben und zum Networking“ (Interview B3). Demgegenüber wird für ältere Mitarbeitende teilweise ein stärker

aufgabenorientierter Kommunikationsstil beschrieben, der als „Work-Modus“ wahrgenommen wird (Interview B10).

5.8.2 Präferenzen für Homeoffice und Büroarbeit

In Bezug auf arbeitsbezogene Präferenzen zeigen sich Unterschiede, die von den Befragten häufig im Zusammenhang mit unterschiedlichen Lebenssituationen sowie dem Stellenwert sozialer Interaktion im Arbeitskontext beschrieben werden.

Mehrere Befragte berichten, dass jüngere Mitarbeitende eine stärkere Orientierung an sozialer Interaktion im Arbeitskontext aufweisen und das Büro als Ort für Austausch und Vernetzung nutzen, denn „man sieht immer die jüngeren Leute im Büro, die halt auch Lust zum Socializing haben“ (Interview B3). Gleichzeitig äußern jüngere Befragte selbst ein Bedürfnis nach sozialem Kontakt im Arbeitsalltag. Eine Person beschreibt dies mit den Worten: „ich bin ein Mensch, ich bin gerne unter Leuten [...] und habe gerne Kollegen“ (Interview B1). Auch längere Phasen im Homeoffice werden teilweise als belastend wahrgenommen. So wird berichtet, dass „2 oder 3 Tage im Homeoffice [...] mir dann nicht gut [tun]“ (Interview B3) oder „nach 3 Tagen alleine [...] bin ich dann trotzdem reingefahren, um unter Leuten zu sein“ (Interview B1). Darüber hinaus deklarieren jüngere Mitarbeitende den Arbeitsplatz teilweise auch als Ort für soziale Interaktion und Beziehungsaufbau. Eine Befragte sagt diesbezüglich ganz konkret: „wenn ich in eine neue Stadt ziehe [...] wäre es wichtig, dass ich auf der Arbeit Freunde finde“ (Interview B10).

Demgegenüber wird von älteren Mitarbeitenden häufiger darauf verwiesen, dass soziale Beziehungen außerhalb der Arbeit bereits etabliert sind. So formuliert eine Person: „wenn ich mir jetzt überleg, ich hätte grad angefangen, dann gibt natürlich auch der Job die Möglichkeit mein soziales Umfeld zu gestalten, aber das brauch ich nicht mehr“ (Interview B6). In diesem Zusammenhang werden in den Interviews häufig auch strukturelle und private Rahmenbedingungen als Einflussfaktoren auf die Nutzung von Homeoffice genannt. So wird beispielsweise auf familiäre Verpflichtungen verwiesen, die die Nutzung von Homeoffice begünstigen: Kolleg:innen „die halt auch Kinder haben, [sind] sehr dankbar [...] wenn sie dann noch einen Tag mehr zu Hause haben“ (Interview B2). Darüber hinaus werden auch praktische Aspekte wie Anfahrtswege oder Arbeitsumgebung als relevant beschrieben. Eine befragte Person schildert, dass die Entscheidung für oder gegen Homeoffice unter anderem davon abhängt, „wie weit [der] Anfahrtsweg [ist]“ oder welche Arbeitsbedingungen zu Hause

vorhanden sind (Interview B8). Gleichzeitig wird beschrieben, dass Homeoffice gezielt für konzentriertes Arbeiten genutzt wird, während Büroarbeit eher mit Austausch verbunden ist. Eine befragte Person formuliert dies wie folgt: „im Homeoffice [...] lege ich mir eher Themen hin, wo ich mich [...] konzentrieren muss“ (Interview B8).

Dennoch wird in mehreren Interviews betont, dass die Nutzung von Homeoffice insgesamt unterschiedlich ausfällt und nicht ausschließlich an das Alter gebunden ist, sondern von individuellen Umständen abhängt, die sich daraus ergeben, dass „man einfach in unterschiedlichen Lebensphasen ist“ (Interview B2).

6. Diskussion der Forschungsergebnisse und Implikationen

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, das Sozialitätserleben von Mitarbeitenden der Generation X und Z in hybriden Arbeitskontexten aus einer kommunikativen Perspektive zu untersuchen. Im Fokus standen dabei insbesondere die Dimensionen soziale Zugehörigkeit, soziale Nähe und Distanz sowie psychologische Sicherheit im Team. Dabei wird auch ein besonderer Fokus auf mögliche Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Generationen X und Z gelegt.

Die Ergebnisse zeigen, dass diese Dimensionen maßgeblich durch die Qualität und Ausgestaltung kommunikativer Interaktionen geprägt werden. Insbesondere informelle Austauschprozesse sowie die Wahl und Nutzung von Kommunikationskanälen erweisen sich als zentrale Einflussfaktoren für das Erleben von Sozialität im Arbeitskontext. Gleichzeitig wird deutlich, dass hybride Arbeitsformen spezifische Spannungsfelder erzeugen, die sich sowohl förderlich als auch herausfordernd auf zwischenmenschliche Beziehungen im Team auswirken können.

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden die zentralen Ergebnisse im Hinblick auf bestehende theoretische Ansätze und empirische Befunde diskutiert und im Kontext hybrider Arbeitsformen eingeordnet.

6.1 Soziale Nähe und Distanz im hybriden Kontext

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit verdeutlichen, dass soziale Nähe und Distanz im hybriden Arbeitskontext nicht ausschließlich durch räumliche Faktoren bestimmt werden, sondern maßgeblich durch die Qualität und Ausgestaltung kommunikativer Interaktion geprägt sind. Während einige Befragte berichten, dass sie sich auch über räumliche Distanz hinweg eng

mit ihrem Team verbunden fühlen, wird gleichzeitig deutlich, dass physische Präsenz dennoch häufig mit einem intensiveren Erleben von sozialer Nähe einhergeht.

Diese Befunde lassen sich im Kontext des sogenannten *Paradox of Proximity* einordnen, das beschreibt, dass sich Individuen trotz räumlicher Distanz sozial nah fühlen können, während gleichzeitig auch in physischer Nähe emotionale Distanz entstehen kann (Kolb, 2013, S. 171). Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit bestätigen diese Annahme insofern, dass Nähe nicht als rein physisches sondern vielmehr als relationales und subjektives Erleben verstanden wird. Entscheidend ist dabei weniger die räumliche Nähe als vielmehr die Art und Qualität der Interaktion, da Nähe und Distanz auch unabhängig vom physischen Ort erlebt werden können (Kolb, 2013, S. 171). Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass digitale Kommunikationsformen zwar eine kontinuierliche Interaktion ermöglichen, jedoch nicht in gleichem Maße zur Herstellung sozialer Nähe beitragen wie persönliche Begegnungen. Insbesondere informelle Gespräche und spontane Interaktionen im Arbeitsalltag werden von den Befragten als zentral für das Erleben von Nähe beschrieben. Diese Befunde stehen im Einklang mit Van Zoonen et al. (2025), die darauf hinweisen, dass wahrgenommene Nähe weniger als Voraussetzung sondern vielmehr als Ergebnis von sozialer Kommunikation und Mitarbeiterengagement verstanden werden kann (S. 1).

Die Aussagen der Interviewpartner:innen verdeutlichen dabei, dass nicht jede Form von Kommunikation gleichermaßen zur Herstellung von Nähe beiträgt. Während digitale Kommunikation häufig als funktional und effizient beschrieben wird, wird persönliche Interaktion als intensiver, unmittelbarer und sozial bedeutsamer wahrgenommen. Diese Unterschiede lassen sich durch die verschiedenen Modi der Ko-Präsenz weiter theoretisch einordnen. Demnach ist insbesondere fokale Ko-Präsenz, die durch gemeinsame Aufmerksamkeit und intensive Interaktion gekennzeichnet ist, mit einem stärkeren Erleben sozialer Nähe verbunden als duale oder liminale Ko-Präsenz, die eher mit abgeschwächter sozialer Einbindung einhergeht (Bancou & Gabriagues, 2026, S. 6).

Vor diesem Hintergrund lässt sich argumentieren, dass digitale Kommunikationsformen häufig eher Formen dualer oder liminaler Ko-Präsenz begünstigen, während persönliche Begegnungen verstärkt Bedingungen für fokale Ko-Präsenz schaffen und somit eine intensivere Nähe-Erfahrung ermöglichen. Daraus lässt sich ferner ableiten, dass insbesondere die soziale Qualität von Kommunikation durch emotionale Nuancen, situative Einbettung sowie durch informellen Austausch eine zentrale Rolle für das Erleben von Nähe spielt.

Im Gegensatz zu den Befunden von Urrila et al. (2025), die auf eine erhöhte Gefahr sozialer Distanz und Isolation im Kontext hybrider Arbeit hinweisen, zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit ein differenzierteres Bild. Die Interviewaussagen deuten darauf hin, dass Zugehörigkeit und soziale Nähe auch unter Bedingungen räumlicher Distanz aufrechterhalten werden können, sofern eine kontinuierliche Einbindung in Kommunikations- und Interaktionsprozesse gegeben ist. Gleichzeitig wird jedoch deutlich, dass sich die Qualität sozialer Beziehungen verändert. Während eine vollständige Isolation von den Befragten kaum berichtet wird, wird persönliche Interaktion weiterhin als zentral für das Erleben von sozialer Nähe und emotionaler Verbundenheit wahrgenommen. Vor diesem Hintergrund lässt sich ableiten, dass hybride Arbeitsformen weniger zu einer generellen sozialen Isolation führen, sondern vielmehr neue Formen von Nähe und Distanz hervorbringen, die stärker von der Gestaltung von Kommunikation und Interaktion abhängen.

Die Ergebnisse zeigen zudem, dass soziale Nähe eng mit dem Erleben von Zugehörigkeit verknüpft ist, da insbesondere intensive und kontinuierliche Interaktion als Voraussetzung für das Gefühl, Teil eines Teams zu sein, beschrieben wird.

6.2 Soziale Zugehörigkeit

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass soziale Zugehörigkeit im hybriden Arbeitskontext nicht primär an physische Präsenz gebunden ist, sondern maßgeblich davon abhängt, inwieweit sich Mitarbeitende in die sozialen Austauschprozesse des Teams eingebunden fühlen. Während ein Teil der Befragten angibt, sich unabhängig vom Arbeitsort als gleichwertiger Teil des Teams zu fühlen (Interview B8, Interview B14), wird zugleich deutlich, dass Zugehörigkeit insbesondere dort entsteht, wo regelmäßiger persönlicher Kontakt und Austausch zwischen den Mitarbeitenden stattfinden (Interview B1, Interview B5).

Wie bereits im Kontext sozialer Nähe gezeigt wurde, kommt dabei weniger der Häufigkeit, sondern vielmehr der Qualität der Interaktion eine zentrale Rolle zu. Die Ergebnisse zeigen, dass digitale Kommunikationsformen zwar eine kontinuierliche Einbindung in Arbeitsprozesse ermöglichen, jedoch nicht in gleichem Maße zur Herstellung sozialer Zugehörigkeit beitragen wie persönliche Interaktionen (Interview B10). Insbesondere informelle Gespräche und spontane Begegnungen im Büro, die im Kontext hybrider Arbeitsformen reduziert werden, gelten laut der Befragten als zentral für den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Zugehörigkeit (Interview B3, Interview B5).

Diese Befunde lassen sich im Kontext der grundlegenden Annahmen von Baumeister und Leary (1995) einordnen, die Zugehörigkeit als ein zentrales menschliches Grundbedürfnis beschreiben, das durch wiederholte soziale Interaktion sowie stabile zwischenmenschliche Beziehungen erfüllt wird (S. 499).

Während die vorliegende Studie zeigt, dass digitale Kommunikation zwar die Frequenz von Interaktion aufrechterhalten kann, wird deutlich, dass die Qualität dieser Interaktionen im persönlichen Kontakt stärker ausgeprägt ist (Interview B2, Interview B4; Interview B8, Interview B, Interview B12). Für das Zugehörigkeitserleben scheint entscheidend, dass Interaktion nicht nur regelmäßig sondern als sozial verbindend wahrgenommen wird. Hervorgehoben wird zudem die Bedeutung von persönlichem Kontakt zu Beginn einer Tätigkeit, die den Aufbau stabiler und sich entwickelnde Beziehungen begünstigen (Interview B5, Interview B9). Insgesamt lässt sich anhand der durchgeführten Untersuchung ableiten, dass mediatisierte Kommunikation grundsätzlich in der Lage ist, Zugehörigkeit zu vermitteln, sofern eine ausreichende Einbindung in Kommunikationsprozesse gegeben ist. Dadurch wird deutlich, dass nicht jede Form von Interaktion gleichermaßen zur Erfüllung des Zugehörigkeitsbedürfnisses beiträgt. In diesem Zusammenhang wird ferner deutlich, dass weniger der Arbeitsort selbst, sondern vielmehr die Qualität und Kontinuität sozialer Interaktionen entscheidend für das Zugehörigkeitserleben ist. Diese Befunde stehen im Einklang mit Butler et al. (2025), die darauf hinweisen, dass Zugehörigkeit als subjektives Erleben zu verstehen ist, dass nicht allein durch organisationale Strukturen oder formale Inklusionsmaßnahmen hergestellt werden kann, sondern maßgeblich durch soziale Interaktion im Arbeitsalltag geprägt wird (S. 2).

Diese Befunde stehen nur teilweise im Einklang mit den Ergebnissen von Urrila et al. (2025), die auf ein erhöhtes Risiko sozialer Isolation im Kontext hybrider und Remote-Arbeit hinweisen (S. 13). Während in der vorliegenden Studie eine ausgeprägte Isolation von den Befragten kaum berichtet wurde, zeigen sich jedoch Veränderungen in der Qualität sozialer Einbindung. Die Befragung hat gezeigt, dass sich durch hybride Arbeitsformen die Rahmenbedingungen verändert haben, sodass zentrale soziale Mechanismen, wie spontane Gespräche oder beiläufige Begegnungen, deutlich reduziert werden. Dies wird in den Interviewaussagen deutlich, in denen beschrieben wird, dass informelle Kontaktaufnahme, kurzes Nachfragen oder ein spontaner Austausch im Homeoffice deutlich seltener stattfinden und stärker intentional erfolgen müssen (Interview B9, Interview B12).

Die Kombination aus digitaler und persönlicher Kommunikation führt dazu, dass Zugehörigkeit zunehmend über mediatisierte Interaktion hergestellt werden muss, während gleichzeitig zentrale informelle Austauschprozesse an Bedeutung verlieren.

Diese Veränderungen können dazu führen, dass sich Mitarbeitende zwar funktional in Arbeitsprozesse eingebunden fühlen, jedoch nicht in gleichem Maße sozial integriert sind, da sich die Zugehörigkeit nicht nur durch organisationale Strukturen ergibt (Butler et al., 2025, S. 2). Dadurch könnte sich das Risiko sozialer Distanz oder Isolation erhöhen (Urrila et al., 2025, S. 1).

Vor diesem Hintergrund lässt sich ableiten, dass Zugehörigkeit im hybriden Arbeitskontext in einem Spannungsfeld zwischen Flexibilität und sozialer Einbindung entsteht. Während Zugehörigkeit grundsätzlich auch über digitale und ortsunabhängige Kommunikation hergestellt werden kann, bleibt physische Präsenz, insbesondere für den Aufbau neuer Beziehungen, ein zentraler Faktor. Daraus ergibt sich die Implikation, dass organisationale Kommunikationsstrukturen sowie Möglichkeiten für regelmäßigen Austausch und informelle Interaktion eine entscheidende Rolle für das Zugehörigkeitserleben spielen.

6.3 Psychologische Sicherheit im hybriden Kontext

Edmondson (1999) beschreibt psychologische Sicherheit als ein gemeinsames Verständnis innerhalb eines Teams, das es ermöglicht, sich offen zu äußern und soziale Risiken einzugehen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen (S. 354). Überträgt man dieses Verständnis von psychologischer Sicherheit auf den Kontext hybrider Arbeitsformen und setzt es in Beziehung zu den vorliegenden Interviewergebnissen, wird deutlich, dass psychologische Sicherheit insbesondere von der Qualität und sozialen Einbettung kommunikativer Interaktionen abhängt. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit bestätigen folglich Edmondsons Annahme (1999) insofern, dass psychologische Sicherheit insbesondere dann erlebt wird, wenn Mitarbeitende sich in der Kommunikation ernst genommen fühlen und die Möglichkeit haben, ihre Meinungen und Ideen ohne Angst vor Bewertung oder Zurückweisung einzubringen. Dies umfasst insbesondere die Bereitschaft, Fehler einzugestehen, Hilfe zu suchen oder abweichende Meinungen zu äußern, obwohl diese Verhaltensweisen potenziell mit negativen sozialen Konsequenzen verbunden sein können (S. 351–352, 354).

Zugleich wird im Rahmen der Befragung deutlich, dass die Form der Kommunikation einen entscheidenden Einfluss auf das Erleben psychologischer Sicherheit hat. Laut Aussagen der Interviewten ermöglichen digitale Kommunikationsformen zwar eine kontinuierliche Abstimmung, werden jedoch teilweise als weniger geeignet wahrgenommen, um Vertrauen aufzubauen oder Unsicherheiten offen anzusprechen. Insbesondere sensible Themen, wie Kritik oder das Eingestehen von Fehlern, werden von den Befragten eher im persönlichen Austausch thematisiert (Interview B1, Interview B4, Interview B13). Dies deutet darauf hin, dass persönliche Kommunikation eine wichtige Funktion für die Herstellung eines vertrauensvollen und sicheren Kommunikationsklimas erfüllt.

Diese Interpretation steht im Einklang mit empirischen Befunden von Dhir & Vallabh (2025), die zeigen, dass psychologische Sicherheit eng mit der Qualität sozialer Beziehungen sowie mit einem positiven affektiven Klima im Team verknüpft ist (S. 3). Das Forscherteam kristallisiert im Rahmen ihrer Studie heraus, dass insbesondere informelle Interaktionen sowie vertrauensvolle Beziehungen unter Mitarbeitenden die Beteiligung fördern (S. 2). Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit unterstützen diese Annahme dahingehend, dass insbesondere vertrauensvolle Kommunikationsprozesse die Angst vor negativer Bewertung reduzieren und die Bereitschaft erhöhen, sich aktiv in den Austausch einzubringen (Interview B, Interview B4).

Allerdings wird im Rahmen der Interviews deutlich, dass hybride Arbeitsformen ein Spannungsfeld für das Erleben psychologischer Sicherheit darstellen. Während digitale Kommunikation eine effiziente und strukturierte Abstimmung ermöglicht, beschreiben einige Befragte zugleich eine reduzierte Wahrnehmung sozialer Präsenz, wodurch Unsicherheiten entstehen können. Insbesondere fehlende nonverbale Signale sowie eine geringere situative Einbettung erschweren es, Reaktionen anderer richtig einzuordnen oder Vertrauen aufzubauen (Interview B4, Interview B8, Interview B13). Dadurch kann es für Mitarbeitende schwieriger werden, soziale Risiken einzugehen, sich offen zu äußern oder kritische Themen anzusprechen (Interview B3, Interview B8).

Allerdings ist digitale Kommunikation nicht automatisch mit weniger Sicherheit gleichzusetzen, denn die Ergebnisse zeigen kein einheitliches Bild. Es gab durchaus Befragte, für die das Kommunikationsmedium keine wesentliche Rolle für ihr Erleben psychologischer Sicherheit spielt und sie sich unabhängig vom Kommunikationsrahmen gleichermaßen sicher fühlen, ihre Perspektiven einzubringen (Interview B12). Dies deutet darauf hin, dass

psychologische Sicherheit im hybriden Arbeitskontext weniger durch das Kommunikationsmedium selbst bestimmt wird, sondern vielmehr von individuellen, relationalen und kontextuellen Faktoren abhängt. Vor diesem Hintergrund lässt sich schlussfolgern, dass digitale Kommunikation psychologische Sicherheit nicht grundsätzlich einschränkt, sondern deren Wirkung maßgeblich davon abhängt, wie Kommunikationsprozesse gestaltet sind und in welchem Maße Vertrauen und Offenheit im Team etabliert sind. Die Ergebnisse zeigen zudem, dass psychologische Sicherheit eng mit dem Erleben von Zugehörigkeit verknüpft ist, da insbesondere wahrgenommene soziale Einbindung und Vertrauen zentrale Voraussetzungen für ein offenes Kommunikationsverhalten darstellen.

6.4 Rolle der Kommunikation für das Sozialitätserleben

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit verdeutlichen, dass interne Kommunikation auf Peer-Ebene eine zentrale Rolle für das Sozialitätserleben von Mitarbeitenden im hybriden Arbeitskontext einnimmt. Über alle untersuchten Dimensionen, wie soziale Zugehörigkeit, soziale Nähe und Distanz sowie psychologische Sicherheit zeigt sich, dass kommunikative Interaktion nicht nur als unterstützender Faktor, sondern als zentrale Einflussgröße für die Wahrnehmung sozialer Einbindung im Team fungiert. Dies steht im Einklang mit den Befunden von Van Zoonen et al. (2025), die zeigen, dass wahrgenommene Nähe weniger als Voraussetzung, sondern vielmehr als Ergebnis sozialer Kommunikation und Mitarbeiterengagement verstanden werden kann (S. 1).

Die Interviewergebnisse machen deutlich, dass nicht die Häufigkeit von Kommunikation entscheidend ist, sondern vielmehr deren Qualität. Aussagen der Interviewpartner:innen lassen annehmen, dass insbesondere Interaktionen, die durch informellen Austausch oder emotionale Anteile geprägt sind, maßgeblich zur Wahrnehmung sozialer Nähe, Zugehörigkeit und psychologischer Sicherheit beitragen (Interview B1, Interview B5, Interview B14). Rein aufgabenbezogene oder funktionale Kommunikation hingegen wird als weniger geeignet beschrieben, um soziale Verbundenheit herzustellen (Interview B2, Interview B8). Diese Differenzierung deckt sich mit den Ergebnissen von Van Zoonen et al. (2025), die herauskristallisieren, dass aufgabenbezogene Kommunikation zwar funktional notwendig ist, sich jedoch eher nachteilig auf die wahrgenommene Nähe auswirken kann (S. 13). Ergänzend dazu lässt sich die Typologie der Ko-Präsenz von Bancou und Gabriagues (2026) einordnen, die zeigt, dass intensivere Formen sozialer Einbindung mit einem stärkeren Erleben von Nähe

und Verbundenheit einhergehen (S. 4–6). Des Weiteren lässt sich ein positiver Bezug zu der Studie von Dhir und Vallabh (2025) herstellen, die die Bedeutung informeller Beziehungen und ein positives soziales Klima entscheidend zur Förderung psychologischer Sicherheit sowie Einbindung und Beteiligung der Mitarbeitenden beitragen (S. 5). Besonders deutlich wurde im Rahmen der vorliegenden Studie, welchen Stellenwert Kommunikation im Hinblick auf informelle Austauschprozesse einnimmt. Die Interviewaussagen zeigen, dass spontane und beiläufige Interaktionen in hybriden Arbeitskontexten deutlich reduziert und stärker intentional hergestellt werden müssen (Interview B4, Interview B9). Informelle Gespräche und ungeplante Begegnungen stellen jedoch einen zentralen Bestandteil sozialer Interaktion dar, da sie persönliche sowie relationale Aspekte fördern und über die rein aufgabenbezogene Kommunikation hinausgehen.

Im Hinblick auf die Medialität der Kommunikation zeigt sich ein differenziertes Bild. Digitale Kommunikationsformen werden zwar als geeignet wahrgenommen, um Zusammenarbeit aufrechtzuerhalten, werden jedoch nicht als gleichwertige persönliche Interaktion erlebt (Interview B4, Interview B9). Insbesondere für den Aufbau von Vertrauen und sozialen Beziehungen wird physische Präsenz als zentral beschrieben. Gleichzeitig hängt die Bedeutung persönlicher Interaktion von der Beziehungssituation ab. Während bestehende Beziehungen auch digital stabil bleiben können (Interview B2), gestaltet sich der Aufbau neuer Beziehungen im rein digitalen Kontext für einige Befragte deutlich schwieriger (Interview B5). Zudem zeigt sich, dass neue Mitarbeitende stärker auf persönliche Interaktion angewiesen sind, um soziale Einbindung und Zugehörigkeit zu entwickeln (Interview B5).

6.5 Generationsunterschiede

Im Hinblick auf generationale Unterschiede zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung ein differenziertes Bild. Insgesamt wird deutlich, dass sich die Wahrnehmungen der Generation X und der Generation Z im Sozialitätserleben in hybriden Arbeitskontexten in vielen Bereichen ähneln, jedoch in einzelnen Aspekten unterschiedliche Akzentuierungen erkennbar sind.

Zunächst zeigt sich, dass grundlegende Bedürfnisse nach sozialer Zugehörigkeit, Nähe und psychologischer Sicherheit generationenübergreifend bestehen. Dies lässt sich anhand theoretischer Konzepte zu sozialen Beziehungen erläutern. So gehen Baumeister und Leary (1995) davon aus, dass das Bedürfnis nach Zugehörigkeit ein universelles menschliches

Grundmotiv darstellt, das durch wiederholte Interaktion und stabile zwischenmenschliche Beziehungen erfüllt wird (S. 497). Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit bestätigen dieses grundlegende Bedürfnis generationenübergreifend, zeigen jedoch zugleich, dass dessen Ausgestaltung im Arbeitskontext unterschiedlich gewichtet wird. Die Befragung zeigt, dass für Mitarbeitende der Generation Z, die sich eher in ihrer frühen beruflichen Phase befinden, der Aufbau sozialer Beziehungen im Arbeitskontext häufiger eine zentralere Rolle spielt. Im Gegensatz dazu berichten erfahrene Mitarbeitende der Generation X häufiger, dass sie soziale Beziehungen und ein stabiles Netzwerk überwiegend außerhalb des Arbeitskontexts pflegen und daher nicht unbedingt auf die Aufrechterhaltung der Beziehung zu Kolleg:innen angewiesen sind.

Die Annahme von Kobis & Banasik (2025), dass die Generation Z primär Remote-Arbeit präferiert (S. 4903), wird durch die vorliegenden Ergebnisse in Frage gestellt. Vielmehr zeigt sich, dass junge Mitarbeitende vollständiger Remote-Arbeit kritisch gegenüberstehen, da persönliche Interaktion sowie physische Präsenz einen hohen Stellenwert einnehmen. Dies deutet darauf hin, dass soziale Interaktion und direkte Kommunikation im Arbeitskontext für die Generation Z eine größere Rolle spielen könnten als von Kobis & Banasik (2025) angenommen. Nichtsdestotrotz wird Homeoffice von den Interviewten im Rahmen der vorliegenden Befragung nicht grundsätzlich abgelehnt, sondern als praktische, flexible Arbeitsform wahrgenommen. Insgesamt deutet sich eine Tendenz zu hybriden Arbeitsmodellen an, wobei der Schwerpunkt eher auf Präsenzarbeit liegt. Ausschlaggebend sind hierbei vor allem der direkte soziale Austausch sowie die Möglichkeit zur Netzwerkbildung.

Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit den zuvor dargestellten Befunden zur Rolle von Kommunikation und sozialer Zugehörigkeit, da insbesondere für jüngere Mitarbeitende die Qualität und Intensität sozialer Interaktion im Arbeitskontext eine zentrale Voraussetzung für das Erleben von Zugehörigkeit und Nähe darstellen (Interview B3; Interview B4; Interview B5; Interview B11).

Nichtsdestotrotz ist zu beachten, dass die Ergebnisse innerhalb der jeweiligen Generation kein einheitliches Bild zeigen, sondern darauf hindeuten, dass individuelle Faktoren, wie Persönlichkeit, Arbeitserfahrung oder Teamkontexte die Wahrnehmung hybrider Arbeitsformen ebenfalls maßgeblich beeinflussen.

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass generationale Unterschiede im Sozialitätserleben weniger in grundlegenden Bedürfnissen bestehen, sondern vielmehr deren Ausprägung und Gewichtung im Arbeitskontext sichtbar werden.

7. Limitationen

Die vorliegende Untersuchung unterliegt, wie jede empirische Arbeit, bestimmten methodischen und konzeptionellen Einschränkungen, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden sollten.

Zunächst ist das qualitative Forschungsdesign hervorzuheben. Der gewählte Ansatz ermöglicht zwar eine tiefgehende und rekonstruierende Analyse subjektiver Wahrnehmungen und Deutungsmuster, zielt jedoch nicht auf eine statistische Repräsentativität oder Generalisierbarkeit der Ergebnisse ab (Misoch, 2019, S. 2). Vielmehr steht die explorative Erschließung individueller Erfahrungen im Vordergrund, sodass die Ergebnisse als kontextspezifische Einblicke zu verstehen sind (Misoch, 2019, S. 25).

Darüber hinaus ist die kleine und bewusst ausgewählte Stichprobe zu berücksichtigen. Obwohl die Auswahl kriteriengeleitet erfolgte und unterschiedliche Branchen berücksichtigt wurden, lässt sich keine allgemeingültige Aussage über alle Mitarbeitenden in hybriden Arbeitskontexten treffen. Insbesondere andere organisationsspezifische Rahmenbedingungen, Teamstrukturen oder Unternehmenskulturen könnten das Sozialitätserleben zusätzlich beeinflussen.

Ein weiterer Gesichtspunkt betrifft die Datenerhebung mittels leitfadengestützter Interviews. Die erhobenen Daten basieren auf Selbstauskünften der Befragten und können durch soziale Erwünschtheit oder retrospektive Verzerrungen beeinflusst sein (Weichbold, 2019, S. 351). Zudem hängt die Tiefe und Qualität der Befunde auch vom Antwort- und Erzählverhalten der befragten Person ab, da deren Antwortbereitschaft und Sorgfalt die Datengüte beeinflussen können (Baur & Blasius, 2019, S. 11).

Im Hinblick auf die generationenvergleichende Perspektive lässt sich festhalten, dass Unterschiede zwischen der Generation X und Generation Z nicht eindeutig isoliert betrachtet werden können. Vielmehr deuten die Ergebnisse darauf hin, dass individuelle Faktoren, wie Persönlichkeit, berufliche Erfahrung, Lebensumstände oder spezifische Teamkontexte ebenfalls einen prägenden Einfluss auf das Sozialitätserleben im hybriden Arbeitskontext

haben. Die Zuordnung von Wahrnehmungen zu generationsbezogenen Unterschieden ist daher nur eingeschränkt möglich und kann keinen Anspruch auf lückenlose Vollständigkeit in der Interpretation erheben.

Schließlich ist zu berücksichtigen, dass sich die Ergebnisse auf spezifische Rahmenbedingungen hybrider Arbeitskontexte beziehen. Die konkrete Ausgestaltung hybrider Arbeit, etwa hinsichtlich Kommunikationsstrukturen, Anteil von Homeoffice oder organisationaler Kultur, kann erheblichen Einfluss auf das Sozialitätserleben haben. Die vorliegenden Ergebnisse sind daher nicht losgelöst von ihrem jeweiligen Kontext zu betrachten.

8. Fazit und Ausblick

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, das Sozialitätserleben von Mitarbeitenden im hybriden Arbeitskontext zu untersuchen und insbesondere die Rolle von Kommunikation für soziale Zugehörigkeit, Nähe und Distanz sowie psychologische Sicherheit zu analysieren. Die Ergebnisse zeigen, dass soziale Nähe im hybriden Arbeitskontext nicht primär durch räumliche Nähe bestimmt wird, sondern wesentlich durch die Qualität sozialer Interaktion und kommunikative Einbindung geprägt ist. Interne Kommunikation auf Peer-Ebene erweist sich dabei als zentraler Mechanismus für die Herstellung von Zugehörigkeit, sozialer Nähe und psychologischer Sicherheit. Insbesondere informelle und emotional geprägte Austauschprozesse tragen maßgeblich zur Wahrnehmung sozialer Einbindung bei, während rein aufgabenbezogene Kommunikation diese Funktion nur eingeschränkt erfüllt. Zudem wird deutlich, dass digitale Kommunikationsformen zwar eine kontinuierliche Zusammenarbeit in hybriden Arbeitskontexten ermöglichen, jedoch nicht als gleichwertiger Ersatz für persönliche Interaktion wahrgenommen werden kann. Insbesondere für den Aufbau von Vertrauen und sozialen Beziehungen bleibt physische Präsenz weiterhin von zentraler Bedeutung. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Wirkung von Kommunikation kontextabhängig ist und vor allem von der Dauer der organisationalen Zugehörigkeit sowie bestehender Beziehungen beeinflusst wird. Im Hinblick auf generationsbezogene Unterschiede wird deutlich, dass grundlegende Bedürfnisse nach sozialer Einbindung generationsübergreifend bestehen, sich jedoch in ihrer Ausprägung unterscheiden. Während jüngere Mitarbeitende stärker auf soziale Integration, soziale Nähe und Austausch im Arbeitskontext angewiesen sind, greifen erfahrene Mitarbeitende häufiger auf bereits etablierte soziale Strukturen und Netzwerke innerhalb und außerhalb des Arbeitsumfeldes zurück.

Insgesamt unterstreichen die Forschungsergebnisse, dass Sozialität im hybriden Arbeitskontext als ein dynamisches und relationales Konstrukt zu verstehen ist, das maßgeblich durch die Gestaltung kommunikativer Prozesse entsteht. Kommunikation fungiert dabei als zentraler Mechanismus, über den soziale Beziehungen im Arbeitskontext hergestellt, aufrechterhalten und gestaltet werden. Die vorliegenden Ergebnisse liefern wertvolle Einblicke in das Sozialitätserleben von Mitarbeitenden im hybriden Arbeitskontext, eröffnen jedoch zugleich weitere Forschungsbedarfe. Zukünftige Studien könnten auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse größere Stichproben einbeziehen und durch quantitative Untersuchungen zur Überprüfung der Ergebnisse beitragen, da sich die Generalisierbarkeit empirischer Befunde durch wiederholte Untersuchungen mit unterschiedlichen Stichproben steigern lässt (Weiß & Wagner, 2019, S. 1513). Dies könnte insbesondere dazu dienen, die identifizierten Zusammenhänge zwischen Kommunikationsformen und dem Sozialitätserleben systematisch zu überprüfen sowie zugrunde liegende Mechanismen und mögliche Wirkungszusammenhänge näher zu untersuchen (Diaz-Bone, 2019, S. 62). Darüber hinaus erscheint es sinnvoll, den Einfluss unterschiedlicher organisationaler Rahmenbedingungen, wie Teamstrukturen, Unternehmenskulturen oder konkrete Ausgestaltungen hybrider Arbeitsmodelle differenzierter zu betrachten. Ein weiterer Ansatzpunkt zukünftiger Forschung besteht in der längsschnittlichen Betrachtung hybrider Arbeitskontexte, um Veränderungen im Sozialitätserleben über die Zeit hinweg nachvollziehen zu können (Stein, 2019b, S. 132).

Insbesondere im Hinblick auf den Aufbau sozialer Beziehungen und die Integration neuer Mitarbeitenden könnten solche Studien wertvolle Erkenntnisse liefern. Neben der wissenschaftlichen Relevanz ergeben sich auch praktische Implikationen. Organisationen sind gefordert, Kommunikationsprozesse im hybriden Arbeitskontext aktiv zu gestalten und insbesondere Räume für informellen Austausch zu schaffen. Dies kann dazu beitragen, soziale Einbindung, Zugehörigkeit und psychologische Sicherheit nachhaltig zu fördern.

Literaturverzeichnis

- Akremiti, L. (2019). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 313–331). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_21
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Amerland, A. (mit Paefgen-Läß, M., & Speck, A.). (2023). *Best of Springerprofessional. de: Management + Führung* (1st ed). Springer Fachmedien.
- Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., Van De Water, A., Weijs-Perrée, M., & Verhaegh, J. (2022). How to attract employees back to the office? A stated choice study on hybrid working preferences. *Journal of Environmental Psychology*, 81, 101784. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2022.101784>
- Bancou, L., & Gabriagues, A. (2026). Organizing lived sociality as modes of co-presence: An ethnographic study of social dynamics in hybrid work arrangements. *Scandinavian Journal of Management*, 101463. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2026.101463>
- Bao, C., Chen, Y., Tahlyan, D., & Mahmassani, H. S. (2026). Understanding the trade-offs of telework: An agent-based simulation of hybrid work models and employee behavioural dynamics. *Travel Behaviour and Society*, 43, 101207. <https://doi.org/10.1016/j.tbs.2025.101207>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Baur, N., & Blasius, J. (2019). Methoden der empirischen Sozialforschung – Ein Überblick. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 1–28). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_1
- Becke, G. (2018). Soziale Zugehörigkeit – eine fragile organisationale Ressource bei digitaler und vermarktlichter Arbeit. In O. Geramanis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Identität in der modernen Arbeitswelt* (S. 267–281). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18786-6_18

- Blasius, J., & Baur, N. (2019). Multivariate Datenstrukturen. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 1379–1400). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_103
- Burke, K., & Chidambaram, L. (1999). How Much Bandwidth Is Enough? A Longitudinal Examination of Media Characteristics and Group Outcomes1. *MIS Quarterly*, 23(4), 557–579. <https://doi.org/10.2307/249489>
- Butler, T., Falk, E., & Kleinbaum, A. M. (2025). Workplace inclusion: A social network perspective. *Research in Organizational Behavior*, 45, 100221. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2025.100221>
- Chen, Y., & Fulmer, I. S. (2018). Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes. *Human Resource Management*, 57(1), 381–395. <https://doi.org/10.1002/hrm.21849>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). *Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design*. 32(5), 554–571.
- Deloitte. (2022). *Global Remote Work Survey*. <https://www.deloitte.com/global/en/services/tax/research/global-tax-remote-work-survey.html>
- Dennis, A. R., & Valacich, J. S. (1999). Rethinking media richness: Towards a theory of media synchronicity. *Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences. 1999. HICSS-32. Abstracts and CD-ROM of Full Papers*, 10. <https://doi.org/10.1109/HICSS.1999.772701>
- Dhir, S., & Vallabh, P. (2025). Do social relationships at work enhance creativity and innovative behavior? Role of psychological safety. *Acta Psychologica*, 253, 104751. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104751>
- Diaz-Bone, R. (2019). Formen des Schließens und Erklärens. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 49–66). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_3
- Eberhardt, D. (2024). *Generationen zusammen führen: Mit Generation X, Y, Z, Alpha und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten* (4. aktualisierte und erweiterte Auflage 2024). Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Einwiller, S., Sackmann, S. A., & Zerfaß, A. (Hrsg.). (2021). *Handbuch Mitarbeiterkommunikation: Interne Kommunikation in Unternehmen*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1>
- Fay, M. J. (2011). Informal communication of co-workers: A thematic analysis of messages. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(3), 212–229. <https://doi.org/10.1108/17465641111188394>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008). *Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology*. (Vol. 33, No. 1), 137–162.
- Helfferrich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686).
- Helfferrich, C. (2022). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 875–892). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_55
- Herzfeldt, E., & Sackmann, S. A. (2021). Kommunikation und Kooperation in virtuellen und internationalen Teams. In S. Einwiller, S. Sackmann, & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch*

- Mitarbeiterkommunikation* (S. 293–310). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1_32
- Holt-Lunstad, J. (2018). Fostering Social Connection in the Workplace. *American Journal of Health Promotion*, 32(5), 1307–1312. <https://doi.org/10.1177/0890117118776735a>
- Iffländer, V. (2022). Gestaltung einer zukunftsfähigen Arbeitskultur mit passenden Arbeitsumgebungen: Ein Fallbeispiel. In A. Cloots (Hrsg.), *Hybride Arbeitsgestaltung* (S. 21–38). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36774-9_2
- Kantola, J., Pajuoja, M., & Vanharanta, O. (2025). “I miss those chance encounters”: Innovative work behavior in hybrid and remote work. *Computers in Human Behavior Reports*, 20, 100823. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2025.100823>
- Kleinberger Günther, U. (2005). „Softcommunication“ – Relevanz und Strukturiertheit von spontaner innerbetrieblicher Kommunikation. *Sociolinguistica*, 19(1). <https://doi.org/10.1515/9783484604766.73>
- Kobis, P., & Banasik, P. (2025). Generation Z’s expectations regarding behavioural and technological aspects of working conditions. *Procedia Computer Science*, 270, 4897–4904. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.09.616>
- Kolb, D. G. (2013). Virtually There: The Paradox of Proximity. In R. L. Morrison & H. D. Cooper-Thomas (Hrsg.), *Relationships in Organizations* (S. 171–192). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137280640_8
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 441–456). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_31
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2024). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Umsetzung mit Software und künstlicher Intelligenz* (6., überarbeitete und erweiterte Auflage). Beltz Juventa.
- Kugler, P., & Neumüller, K. (2022). Werden wir morgen noch im Büro arbeiten? Erkenntnisse aus dem Covid-19-Lockdown 2020. In A. Cloots (Hrsg.), *Hybride Arbeitsgestaltung* (S. 1–19). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36774-9_1

- Langley, S. (2012). Positive Relationships at Work. In S. Roffey (Hrsg.), *Positive Relationships* (S. 163–180). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-2147-0_10
- Mayring, P. (2023). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (7., überarbeitete Auflage). Beltz.
- Minder Hochreutener, S., & Bleiker, H. (2022). Wissensmanagement bei hybriden Arbeitsmodellen. In A. Cloots (Hrsg.), *Hybride Arbeitsgestaltung* (S. 87–102). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36774-9_5
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2., erweiterte und aktualisierte Auflage). De Gruyter Oldenbourg. <https://doi.org/10.1515/9783110545982>
- Nitschke, P. (2024). Berger & Luckmann (1966): The Social Construction of Reality. In O. Hoffmann & S. Sandhu (Hrsg.), *Schlüsselwerke für die Strategische Kommunikationsforschung* (S. 331–340). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-45292-6_29
- Olson, G. M., & Olson, J. S. (2000). Distance Matters. *Human–Computer Interaction*, 15(2–3), 139–178. https://doi.org/10.1207/S15327051HCI1523_4
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2019). Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 105–123). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_7
- Reinecke, J. (2019). Grundlagen der standardisierten Befragung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 717–734). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_49
- Roffey, S. (2016). Positive Relationships at Work. In L. G. Oades, M. F. Steger, A. D. Fave, & J. Passmore (Hrsg.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths&Based Approaches at Work* (S. 171–190). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118977620.ch11>
- Salvadorinho, J., Hines, P., Kumar, M., Ferreira, C., & Teixeira, L. (2026). From Gen Z to Boomers: Motivational drivers shaping Industry 5.0 and the future of work. *Futures*, 175, 103731. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2025.103731>

- Schittenhelm, K. (2022). Theoretisches und praktiziertes Sampling. Zwischen Felderkundung, Theoriebildung und Gütesicherung. *ZQF – Zeitschrift für Qualitative Forschung*, 22(2), 283–298. <https://doi.org/10.3224/zqf.v22i2.07>
- Schneider, F. M., Retzbach, A., Barkela, B., & Maier, M. (2014). Psychologie der internen Organisationskommunikation. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 449–469). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4543-3_21
- Speck, A. (2022a). Homeoffice ist gut, hybride Arbeitsmodelle sind besser. In A. Amerland, M. Paefgen-Laß, & A. Speck, *Best of springerprofessional.de: Management + Führung* (S. 21–23). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39462-2_6
- Speck, A. (2022b). Wie exzellente Mitarbeiterkommunikation gelingt. In A. Amerland, M. Paefgen-Laß, & A. Speck, *Best of springerprofessional.de: Management + Führung* (S. 29–32). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39462-2_8
- Stehle, H. (2016). Von Anweisung bis Orientierung – die wandelbare Rolle interner Kommunikation aus Sicht der funktionalen PR-Forschung und ein Systematisierungsvorschlag. In S. Huck-Sandhu (Hrsg.), *Interne Kommunikation im Wandel* (S. 53–70). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11022-2_4
- Stein, P. (2019a). Forschungsdesigns für die quantitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 125–142). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_8
- Stein, P. (2019b). Forschungsdesigns für die quantitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 125–142). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_8
- Stein, P. (2022). Forschungsdesigns für die quantitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 143–162). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_8
- Taheri, K., & Schlömer, I. F. (2024). Hybride Arbeitsmodelle: Anforderungen an den digitalen Arbeitsplatz in Großunternehmen. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 5(2024), 304–309.

- Thatcher, S. M. B., & Zhu, X. (2006). Changing Identities in a Changing Workplace: Identification, Identity Enactment, Self-Verification, and Telecommuting. *Academy of Management Review*, 31(4), 1076–1088. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22528174>
- Tkalac Verčič, A., & Verčič, D. (2025). The internal communication paradox: Balancing digital convenience with face-to-face satisfaction. *Public Relations Review*, 51(3), 102587. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102587>
- Urrila, L., Siiriäinen, A., Mäkelä, L., & Kangas, H. (2025). Sense of belonging in hybrid work settings. *Journal of Vocational Behavior*, 157, 104096. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104096>
- Van Zoonen, W., Gibbs, J. L., & Sivunen, A. (2025). Not all distance is alike: Revisiting the associations between physical and perceived proximity in multilocal work. *Journal of Vocational Behavior*, 160, 104139. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104139>
- Van Zoonen, W., Sivunen, A. E., & Blomqvist, K. (2024). Out of sight – Out of trust? An analysis of the mediating role of communication frequency and quality in the relationship between workplace isolation and trust. *European Management Journal*, 42(4), 515–526. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.04.006>
- Ventures, L. E. (2026). *Turboscribe* [Software]. https://turboscribe.ai/dashboard?ref=gad&gad_source=1&gad_campaignid=22334117250&gbraid=0AAAAApQ31KurASCT8uOeDdftAVijfcik7&gclid=Cj0KCQjwiJvQBhCYARIsAMjts3LX-rrvGUrXnCJGibLNYrdJ1axCWY7HacisNTt7WCRMomz-wpHpzfAaAn85EALw_wcB
- VERBI Software GmbH. (2026). *MAXQDA* [Software]. <https://www.maxqda.com>
- Weichbold, M. (2019). Pretest. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 349–356). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_23
- Weißen, B., & Wagner, M. (2019). Meta-Analyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 1511–1522). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_112
- Zhao, S. (2003). Toward a Taxonomy of Copresence. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, 12(5), 445–455. <https://doi.org/10.1162/105474603322761261>

Anhang

Anhang 1: Abstract (DE)

Die vorliegende Masterarbeit untersucht das Sozialitätserleben in hybriden Arbeitskontexten aus Perspektive der internen Mitarbeiterkommunikation. Im Fokus steht die Frage, wie Mitarbeitende der Generation X und der Generation Z soziale Zugehörigkeit, soziale Nähe und Distanz sowie psychologische Sicherheit im Team erleben und inwiefern sich ihre Wahrnehmungen unterscheiden. Hybride Arbeitsmodelle haben sich im Rahmen der Digitalisierung und infolge der Covid-19-Pandemie zunehmend etabliert und die Kommunikations- und Interaktionsprozesse innerhalb von Organisationen nachhaltig verändert. Während hybride Arbeit Flexibilität ermöglicht, verändern sich gleichzeitig soziale Interaktionen im Arbeitsalltag, insbesondere durch den Rückgang informeller Begegnungen und spontaner Austauschprozesse. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein qualitativ-exploratives Forschungsdesign gewählt. Die Datenerhebung erfolgte mittels leitfadengestützter Interviews mit 14 Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Branchen, die in hybriden Arbeitsmodellen tätig sind. Die Auswertung erfolgte anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse. Die Ergebnisse zeigen, dass hybride Arbeit sowohl Chancen als auch Herausforderungen für soziale Interaktion im Team mit sich bringt. Digitale Kommunikation wird als effizient und flexibel wahrgenommen, gleichzeitig berichten die Befragten jedoch von einem Verlust informeller Kommunikation und spontaner Begegnungen, die als wesentlich für soziale Beziehungen erlebt werden. Soziale Nähe entsteht insbesondere durch persönliche Kommunikation, regelmäßigen Austausch und gemeinsame Präsenzzeiten, während längere Remote-Phasen Gefühle sozialer Distanz begünstigen können. Psychologische Sicherheit wird vor allem durch vertrauensvolle Kommunikation und unterstützende Teamstrukturen gefördert. Darüber hinaus zeigen sich generationenspezifische Unterschiede im Kommunikations- und Sozialitätserleben. Angehörige der Generation Z betonen insbesondere die Bedeutung regelmäßigen Feedbacks und sozialer Einbindung, während Vertreter:innen der Generation X stärker strukturierte Kommunikationsprozesse und eigenständiges Arbeiten hervorheben. Gleichzeitig zeigen sich generationenübergreifende Gemeinsamkeiten hinsichtlich des Bedürfnisses nach Zugehörigkeit und vertrauensvoller Zusammenarbeit. Die Arbeit leistet damit einen Beitrag zum besseren Verständnis sozialer Interaktionsprozesse in hybriden Arbeitswelten und verdeutlicht die Bedeutung interner Kommunikation für soziale Verbundenheit und psychologische Sicherheit im Team.

Anhang 2: Abstract (EN)

This master's thesis examines the experience of sociality in hybrid work environments from the perspective of internal employee communication. The study focuses on how employees from generation X and generation Z experience social belonging, social proximity and distance, as well as psychological safety within teams, and to what extent their perceptions differ. Hybrid work models have become increasingly established due to digitalization and the Covid-19 pandemic, fundamentally changing communication and interaction processes within organizations. While hybrid work enables flexibility, social interactions in everyday working life are simultaneously changing, particularly due to the decline of informal encounters and spontaneous exchanges. To answer the research question, a qualitative exploratory research design was applied. Data were collected through semi-structured interviews with 14 employees from different industries working in hybrid settings. The interviews were analyzed using qualitative content analysis. The findings show that hybrid work creates both opportunities and challenges for social interaction within teams. Digital communication is perceived as efficient and flexible; however, participants also report a loss of informal communication and spontaneous encounters, which are considered essential for building social relationships. Social proximity is mainly fostered through personal communication, regular exchange, and shared office presence, whereas extended remote work phases may increase feelings of social distance. Psychological safety is particularly promoted through trustful communication and supportive team structures. Furthermore, the results reveal generational differences in communication and the experience of sociality. Members of Generation Z especially emphasize the importance of regular feedback and social inclusion, while representatives of Generation X place greater value on structured communication processes and autonomous working styles. At the same time, similarities across generations become apparent, particularly regarding the need for belonging and trustful collaboration. Overall, the thesis contributes to a better understanding of social interaction processes in hybrid work environments and highlights the importance of internal communication for social connectedness and psychological safety within teams.

Anhang 3: Übersicht verwendeter Hilfsmittel

Hilfsmittel	Einsatzform	Betroffene Teile der Arbeit
ChatGPT-5.5 (Open AI)	• Unterstützung bei Strukturierung und Formulierung • Sprachliche Überarbeitung einzelner Textpassagen mit Fokus auf Grammatik und Rechtschreibung	Ganze Arbeit
DeepL Translator	• Übersetzung englischer Literatur • Sprachliche Überarbeitung des Abstracts auf Englisch	Ganze Arbeit Abstract (EN)
Microsoft Teams	• Interviewführung und automatisierte Transkription	Methodenteil; empirische Datenerhebung
Sprachmemo (Apple)	• Einsatz automatisierter Spracherkennung zur Verschriftlichung der Interviews	Methodenteil; empirische Datenerhebung
Turboscribe	• KI-gestützte Transkription der Interviews mit anschließender Qualitätssicherung durch manuelle Überarbeitung	Methodenteil; empirische Datenerhebung

Anhang 4: Interviewleitfaden

Leitfaden zur qualitativen Befragung von Mitarbeitenden im Unternehmen

Begrüßung und Rahmenbedingungen:

Hallo und vielen Dank, dass du dir Zeit für das Interview nimmst und an meiner Studie teilnimmst.

Es geht in diesem Gespräch um deine persönlichen Erfahrungen mit hybriden Arbeitsweisen – also mit Arbeitsformen, bei denen sowohl im Büro als auch aus dem Homeoffice gearbeitet wird.

Mich interessiert vor allem, wie du **persönlich die Zusammenarbeit in deinem Team erlebst**: zum Beispiel im Hinblick **auf das Gefühl von Zugehörigkeit, Nähe und Distanz** oder darauf, wie **offen** man im Team sprechen kann.

Es geht dabei nicht um richtige oder falsche Antworten, sondern ausschließlich um deine persönlichen Erfahrungen und Einschätzungen.

Organisatorisch:

Das Interview wird in etwa 35 Minuten dauern.

Wenn wir allerdings früher fertig sind oder etwas länger brauchen, ist das auch völlig in Ordnung.

Du kannst das Gespräch jederzeit unterbrechen oder beenden, falls du dich unwohl fühlen solltest.

Ich werde das Interview aufzeichnen, damit ich es später transkribieren und auswerten kann. Die Aufnahme wird ausschließlich für diesen Zweck verwendet und anschließend gelöscht. Alle personenbezogenen Daten sowie Unternehmensnamen oder andere identifizierende Informationen werden anonymisiert, sodass keine Rückschlüsse auf dich möglich sind.

Hast du noch Fragen?

Dann würde ich jetzt die Tonaufnahme starten.

! Start der Tonaufnahme !

Kannst du bitte noch einmal bestätigen, dass Du mit den Rahmenbedingungen einverstanden bist.

Einstiegsfragen: Beschreibung des Arbeitskontexts

Bevor wir inhaltlich einsteigen, erzähl mir doch bitte kurz etwas zu deinem

Arbeitskontext: Was machst du beruflich und in welchem Team arbeitest du?

- Wie lange bist du schon im Unternehmen?
- Wie arbeitest Du aktuell? – eher im Büro, im Homeoffice oder gemischt?
- Wie oft siehst du dein Team persönlich?
- Wenn du an einen ganz normalen Arbeitstag denkst: wie läuft der Kontakt und Austausch zu deinem Team so ab? Über welche Kanäle?
 - Sind das eher geplante meetings oder spontane Gespräche?
 - Wann läuft es eher persönlich/ wann eher digital?

BLOCK 1: Veränderung durch hybride Arbeit

Wenn du an die letzten Jahre denkst, was hat sich für dich persönlich in der Zusammenarbeit im Team verändert, seit die Mischung aus Homeoffice und Präsenz-Arbeit normaler geworden ist?

Vertiefungsimpulse

- Was war früher anders?
- Was hat sich im Kontakt untereinander verändert?
- Wie hat sich die Art des Austauschs verändert?
- In welchen Situationen merkst du besonders, dass ihr hybrid arbeitet?
- Ist Abstimmung einfacher oder schwieriger geworden?
- Wie wirst du normalerweise über wichtige Themen oder Entscheidungen informiert?

BLOCK 2: Soziale Zugehörigkeit (Mitgliedschaft, Einbindung) (UFF1)

Wie erlebst du deine Einbindung ins Team – fühlst du dich als Teil des Teams?

Erzähl mal, woran du das merkst.

Vertiefungsimpulse

- Was trägt für dich persönlich dazu bei?
- Spielt der persönliche Kontakt dabei eine Rolle?
- Gab es auch Momente, in denen du dich eher außen vor gefühlt hast?
- Fühlst du dich an Homeoffice-Tagen genauso einbezogen wie an Büro-Tagen?
- Hast du das Gefühl, auf dem gleichen Stand zu sein, wie die anderen?

BLOCK 3: Nähe als emotionale Verbundenheit (UFF2)

Wie würdest du die persönliche Beziehung zu Kolleg:innen aus deinem Team beschreiben?

Vertiefungsimpulse

- Gibt es Momente im Arbeitsalltag, in denen du dich deinen Kolleg:innen besonders nah fühlst? Was passiert da typischerweise?
- Und gibt es Situationen, in denen du eher Distanz spürst? Woran liegt das?

Fühlt sich der persönliche Austausch im Büro anders an als der digitale?

Woran merkst du das?

- Was ist dabei anders – eher die Stimmung, die Gespräche oder Reaktionen der anderen?
- Gibt es bestimmte Themen oder Gespräche, die ihr eher vor Ort besprecht?
- Wann sind dir persönliche Gespräche besonders wichtig? Warum?
- Entstehen persönliche Gespräche eher im Büro oder auch online?
- Fehlt dir manchmal etwas im digitalen Austausch, was im Büro selbstverständlich ist?

BLOCK 4: Psychologische Sicherheit im Team (UFF3)

Wie ist das bei dir im Team – fällt es dir leicht, offen deine Meinung oder auch Kritik zu sagen?

(Falls nötig kurz erklären: also die Sicherheit, offen sprechen können, ohne negative Konsequenzen zu befürchten)

Vertiefungsimpulse

- Kannst du eine Situation beschreiben, in der Du offen Deine Meinung oder Kritik geäußert hast? Was ist passiert?
- Gab es auch Situationen, in denen Du eher gezögert oder sogar geschwiegen hast?
- Wenn ja, warum? Wovon hing das ab?
- Fällt es dir im digitalen Austausch leichter oder schwerer, offen zu sprechen im Vergleich zum persönlichen Gespräch? Woran liegt das?
- Reagieren Kolleg:innen digital anders als vor Ort?
- Gibt es Settings, in denen du dich besonders sicher oder eher unsicher fühlst?

BLOCK 5: Generationenperspektive (UFF4)

Wenn du an eure Zusammenarbeit denkst – besonders im Wechsel zwischen Büro und Homeoffice – fallen dir Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Kolleg:innen auf?

(z.B. im Umgang mit digitalen Meetings oder persönlichen Gesprächen)

Vertiefungsimpulse

- Kannst du eine konkrete Situation beschreiben, in der dir ein generationsbezogener Unterschied besonders aufgefallen ist?
- Zeigt sich das auch in der Art, wie miteinander kommuniziert wird?
- Gibt es Unterschiede im Umgang mit digitalen Meetings oder Kommunikationsformen?
- Spielt das im Arbeitsalltag für dich eine große Rolle oder eher weniger?

BLOCK 6: Zukünftige Entwicklungen

Wenn du dir vorstellst, dass Arbeiten in Zukunft vielleicht noch flexibler und stärker orts- und zeitunabhängiger wird, wie würdest du da persönlich drüber denken? Was sind da so deine Gedanken dazu

– was wäre dir wichtig, damit Zusammenarbeit und Austausch im Team gut funktionieren?

Offener Abschluss (Induktives Material)

Gibt es zum Thema Zusammenarbeit oder Kommunikation in hybriden Arbeitswelten noch etwas, das wir noch nicht angesprochen haben, das dir aber wichtig erscheint?

Abschluss:

Vielen Dank für Deine Einschätzungen! Wir sind nun am Ende unseres Interviews angekommen.

Nochmal vielen Dank für deine Teilnahme an der Studie!

Ich stoppe nun die Aufnahme und wünsche dir noch einen schönen Tag.

! Stopp der Tonaufnahme !

Anhang 5: Kategoriensystem

Hauptkategorie	Subkategorie	Beschreibung	Ankerbeispiel
SOZIODEMOGRAFISCHE MERKMALE			
	Dauer im Unternehmen	Beschreibt die Dauer der Betriebszugehörigkeit	„Ich bin dort seit 2017.“ (B14)
	Branche/Berufsfeld	Beschreibt beruflichen Hintergrund und Tätigkeitsfeld	„Ich arbeite im Retail Marketing.“ (B1)
ARBEITSKONTEXT & KOMMUNIKATIONSRAHMEN			
Strukturelle Rahmenbedingungen	physische Verfügbarkeit Kolleg:innen	Thematisiert die physische Anwesenheit von Kolleg:innen	„man sich dann wirklich manchmal zwei, drei Wochen am Stück nicht sieht“ (B5)
	persönliches Arbeitsmodell	Individuelle Organisation zwischen Büro und Homeoffice	„ich bin von Montag bis Donnerstag im Büro und dann freitags mache ich meistens Homeoffice“ (B1)
	Unternehmensregelung	Formale Regelungen zu hybrider Arbeit	„einen Tag maximal, ausnahmsweise mal zwei, aber offiziell dürfte ich nur einen Tag machen“ (B1)
Teambezogene Rahmenbedingungen	Teamverteilung (wer wann HO)	Koordination von Präsenztagen im Team	„damit sich einmal in der Woche jeder sieht“ (B4)
	Teamstruktur	Größe, Aufbau und Verteilung des Teams	„das Kernteam, wir sind 3 und 2 davon sind in München“ (B3)
Organisation der Kommunikation	Kommunikationsorganisation	Kommunikationsformate wie Meetings oder Dailys	„wir haben immer einen Morning Call“ (B3)
	Kommunikationsfrequenz	Häufigkeit des Austauschs im Arbeitsalltag	„Am Tag haben wir unsere Meetingstruktur, die auch zwei bis dreimal stattfindet“ (B5)
KOMMUNIKATIONSKANÄLE & DEREN WIRKUNG			
Kommunikationskanäle	persönliche Kommunikation	Direkter Face-to-Face-Austausch	„Im Büro werden schon mehr persönliche Sachen angesprochen“ (B2)
	digitale Kommunikation	Kommunikation über Teams, Mail oder Chat	„Das Haupttool ist Microsoft Teams. Darüber wickeln wir eigentlich alles ab, also sowohl die

			Telefonkonferenzen, Videokonferenzen, als auch die Termine, die darüber verschickt werden“ (B4)
	hybride Kommunikation	Kommunikation in hybriden Settings	„wenn jetzt einer verschnupft zuhause sitzt, aber nicht krank ist, darf er sich auch digital dazu schalten“ (B11)
Wirkung	Wirkung digitaler Kommunikation	Wahrgenommene Effekte digitaler Kommunikation	„vieles ist auch online möglich, Aber klar, da geht ein bisschen das Persönliche und die Nähe verloren“ (B2)
	Wirkung persönlicher Kommunikation	Wirkung persönlicher Gespräche	„schon eher im persönlichen, weil man dann so ein bisschen besser die Reaktionen sieht und auch selber besser reagieren kann“ (B2)
INFORMELLE VS. FORMELLE KOMMUNIKATION			
	informelle Kommunikation	Informeller sozialer Austausch	„Smalltalk fällt auf jeden Fall deutlich kürzer aus.“ (B5)
	formelle Kommunikation	Formalisierte Arbeitskommunikation	„man schaut viel bewusster, was soll Gegenstand des Meetings sein.“ (B6)
	Verlust informeller Kommunikation	Wegfall spontaner sozialer Interaktionen	„Das ist im Homeoffice anders Man ist etwas abgekapselter. Man hat keinen Flurfunk“ (B9)
Interaktionsform	geplant	Terminierte Interaktionen	„wenn wir einen Besprechungstermin ausmachen, wird der ja eingestellt im Outlook“ (B11)
	spontan	Ungeplante spontane Interaktionen	„Das heißt wir sitzen alle zusammen und dann ist dieses mal kurze Frage zu stellen einfacher“ (B7)

EMOTIONALE QUALITÄT			
Erleben sozialer Nähe	emotionale Verbundenheit	Gefühl sozialer Nähe und Verbundenheit	„Ich fühle mich meinem Team verbunden.“
	persönliche Beziehung	Persönliche Beziehungen im Team	„Mit manchen Kolleg:innen habe ich eine enge Beziehung.“
	Einsamkeit	Gefühle sozialer Isolation	„Im Homeoffice fühle ich mich manchmal allein.“
Erleben sozialer Distanz	Fehlende Beziehung	Fehlender persönlicher Bezug zu Kolleg:innen	“ich würde sagen, ich verliere langsam den Kontakt zu ihr, wenn man sich nicht immer wieder trifft, ist es schwer, dass das dann aufrechterhalten wird” (B7)
	Einsamkeit	Gefühl sozialer Isolation im hybriden Arbeitskontext	“3 Tage Homeoffice waren mir zum Beispiel zu viel, weil ich alleine in meiner Wohnung bin” (B1)
	Geringe Interaktion	wenig sozialer Austausch	“Also, da bin ich im Homeoffice auf jeden Fall isolierter als im Unternehmen.” (B9)
Einflussfaktoren	Kommunikations-bezogen	Einfluss durch Art und Qualität der Kommunikation	“Genau, weil sonst so ist es schwierig, finde ich, zu bonden über Videos” (B3)
	Interaktional	Einfluss durch Form und Häufigkeit der Interaktion	“Dass man halt einfach so Sachen zusammen macht und ich finde, das stärkt schon irgendwie so das Zusammengehörigkeits-gefühl.” (B2)
	Strukturell	Einfluss durch organisatorische oder räumliche Rahmenbedingungen	“das perfekte Beispiel zu der einen Person, die halt kaum da ist, zu der ich halt gar keinen Bezug hab” (B1)
	Sozial/ relational	Einfluss durch zwischenmenschliche Beziehungen und Teamklima	“Ich glaube, es kommt einfach darauf an, dass es menschlich passt und dann passt es auch digital” (B2)

INTEGRATION INS TEAM			
	Fehlende Einbindung	Gefühl, nicht ausreichend ins Team integriert zu sein	“passiert natürlich an zwei Tagen auch was, wo ich nicht mitkriege. Und es passiert dann auch, oder es gibt auch Situationen, wo ich mir denke, ich habe da jetzt gerade gar keine Zeit dafür” (B6)
	soziale Einbindung	Erleben sozialer Integration	“ich fühl mich auf jeden Fall eingebunden, ja, also jeder hat halt seine festen Aufgaben” (B12)
	Erleben von Zugehörigkeit	Gefühl, Teil des Teams zu sein	„Man gehört dazu.“
	Erleben von fehlender Zugehörigkeit	Gefühl von Ausschluss oder Distanz	„Manchmal fühlt man sich außen vor.“
Einflussfaktoren	Sozial/relational	Einfluss zwischenmenschlicher Beziehungen	“es liegt wirklich bei mir am Team, wie oft ich ins Büro gehen will und wie oft nicht” (B1)
	Interaktional	Einfluss gemeinsamer Interaktionen auf Teamintegration	“wir haben alle zusammen Mittagessen gemacht” (B5)
	Kommunikations- bezogen	Einfluss der Kommunikation auf Einbindung	“also ich kriege viele Mails in Kopie, also da weiß ich dann schon mal Bescheid” (B4)
	strukturell	Einfluss durch organisatorische Rahmenbedingungen	“also dadurch, dass ich halt immer im Büro bin, hat man halt ne viel engere Beziehung zum Team” (B1)
PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT			
	Erleben von Sicherheit	Gefühl, offen sprechen zu können.	„ Das geht auf jeden Fall. Es ist auch jeder froh darum, wenn jemand seine Meinung abgibt. “ (B6)
	Erleben von Unsicherheit	Situationen, die Unsicherheit auslösen	„ Ich kann die halt weniger gut einschätzen als meine Kollegen hier vor Ort und deswegen bin ich mir da in der

			Kommunikation manchmal halt nicht so sicher" (B2)
Verhaltens- bezogene Ausdrucksform	Meinung/ Kritik äußern	Offen Meinung oder Kritik im Team anzusprechen	"Ich fühle mich einfach jetzt sicherer, so etwas zu kritisieren" (B1)
	Fragen stellen/ Hilfe suchen	Unterstützung oder Hilfe im Team einfordern	"Ich glaube, dieses Handheben, virtuelle Handheben über Teams ermöglicht da auch einiges und vereinfacht die Dinge vielleicht sogar" (B7)
Einflussfaktoren	Kommunikation	Einfluss der Kommunikationsweise auf psychologische Sicherheit	"Wenn es persönlich ist, da kann man noch so schnell halt dann diesen Switch machen, so okay, ist jetzt so, oder wir müssen einen Kompromiss führen oder so und dann ist aber auch, da kriegt man schneller wieder dieses Positive rein" (B10)
	Hierarchie	Einfluss hierarchischer Strukturen auf Offenheit und Sicherheit	"Ich bin jetzt aber auch in der Situation, wo ich jetzt nicht mehr erwarte, irgendwelche Karrieresprünge zu machen, wo ich also irgendwie darauf schauen muss, dass ich sozial genehme Antworten geben muss" (B7)
	Teamklima	Einfluss des sozialen Klimas im Team auf psychologische Sicherheit	"Das heißt, es ist wirklich sehr wichtig, wie das Arbeitsumfeld ist und die Atmosphäre im Büro genau" (B1)
	Setting digital vs. persönlich	Einfluss des Kommunikationssettings auf Offenheit und Sicherheit	"Durch das Digitale hat man halt auch irgendwie mehr Distanz." (B2)

AUSWIRKUNGEN HYBRIDER ARBEIT			
	Auswirkungen auf individuelles Erleben	Persönliche Auswirkungen hybrider Arbeit auf Wohlbefinden und Arbeitsalltag	“Also mir geht es persönlich überhaupt nicht ab im Homeoffice, aber ich merke, dass ich halt im Homeoffice anders strukturiert bin wie im Büro” (B9)
	Auswirkungen auf Interaktion	Veränderungen im Austausch und in Zusammenarbeit	„ich merk das halt auch, wenn ich im Homeoffice bin, dass ich dann irgendwie am Ende des Tages nicht so happy aus der Arbeit rausgehe, wie wenn ich im Büro war” (B2)
Auswirkungen auf soziale Beziehungen	Digitaler Beziehungsaufbau	Aufbau sozialer Beziehungen über digitale Kommunikation	“mittlerweile werden ja auch Bewerbungsgespräche online geführt und die Leute gehen oder werden wirklich online in verschiedenen Etappen vorangebracht, bis sie dann hier einsteigen. Und deswegen ist es schon so, auch von Normalität” (B7)
	Verlust von Nähe	Wahrgenommene Abnahme sozialer oder emotionaler Nähe	“was natürlich verloren geht oder nicht geht, wenn man im Homeoffice ist, ist halt mal gemeinsam Mittagessen zu gehen oder auch mal irgendwie einen Kaffee zu trinken” (B13)
	Eingeschränkter Beziehungsaufbau	Erschwerter Aufbau neuer zwischenmenschlicher Beziehungen	“Dann quatscht man, glaube ich, einfach nicht so krass viel über Privates und connectet dann auch nicht so krass zwischenmenschlich” (B10)
Spannungsfeld hybrider Arbeit	Flexibilität	Positive Wahrnehmung flexibler Arbeit.	„ich finde, dieser Zeitgewinn wiegt ganz viel auf. Und auch

			diese Chance, mehr Leute zu adressieren“ (B6)
	soziale Isolation	Negative soziale Folgen hybrider Arbeit	„wenn ich jetzt nur remote arbeiten würde, würde mir das auf jeden Fall fehlen, dieser soziale Austausch“ (B3)
	Vergleich zu früheren Arbeitsformen	Vergleich hybrider Arbeit mit früheren Arbeitsweisen	“dass man da für jedes Meeting gefühlt zwischen Düsseldorf und Wien hinterher geflogen ist und so viel mehr Reisetätigkeit, was man jetzt einfach nicht mehr braucht” (B2)
GENERATIONALE UNTERSCHIEDE			
Präferenzen & Bedürfnisse	Lebensphase	Einfluss der aktuellen Lebenssituation auf Arbeitspräferenzen	“die Älteren gehen haben entweder halt oft Kinder, die sie irgendwie abholen müssen, sind deswegen im Homeoffice oder sehen die Vorzüge nicht so sehr” (B3)
	Nutzung HO-Möglichkeit	Inwieweit wird HO-Angebot genutzt/wahrgenommen	“Ein Kollege der ist mittlerweile in Rente, der wollte kein Homeoffice. Der hatte keine gute räumliche Situation zuhause und der konnte das für sich auch nicht gut trennen” (B6)
	Präferenzen (HO/Büro)	Individuelle Vorlieben für HO oder Büroarbeit	“ich versuch immer montags im Homeoffice zu sein und freitags, weil das ist ganz gut, um reinzukommen und rauszugehen” (B3)
	Bedürfnis nach Nähe	Individuelles Bedürfnis nach sozialem Kontakt	“ich bin jemand, der grundsätzlich sehr gerne ins Büro geht und so diesen sozialen Kontext auch hat und dann geht für mich auch irgendwie der Tag

			schneller rum und da ist weniger Ablenkung” (B5)
	Wahrnehmung	Subjektive Wahrnehmung hybrider Arbeit	“100% Home-Office ist nix und 100% Büro könnte ich mir persönlich auch nicht mehr vorstellen, sondern so eine passende Mischung. Wie oft im Leben ist der Mittelweg nicht der schlechteste. Und man kann aus beiden Welten irgendwie so das Beste mitnehmen” (B9)
	Kommunikationsverhalten	Unterschiede im Kommunikationsstil	“ältere Kollegen oder ältere Vorgesetzte, die ich bisher so hatte, waren immer mehr affin von E-Mails und wollten irgendwie quasi eine E-Mail, die alles zusammenfasst” (B3)
	Kompetenz im Medienumgang	Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Medien und Tools	“ja die arbeiten schneller, auch von der Abarbeitung, dann Termine setzen, also sowas, dann die beherrschen auch die digitalen Techniken besser, dass man sich durchaus von den Jüngeren Tipps holen kann” (B11)
	Relevanz im Arbeitsalltag	Wahrnehmung, ob generationale Unterschiede im Arbeitsalltag eine Rolle spielen	“bei uns im Team spielt es keine Rolle, weil wir relativ jung sind”
ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNGEN			
	zeitunabhängiger	Entwicklung hin zu zeitlich flexibler Arbeit	„ Natürlich gibt es einem voll viel Freiheit, auch aber. Ja, irgendwie macht es bei uns auf jeden Fall Sinn, dass wir grob zur gleichen Zeit arbeiten, weil wir schon viel miteinander in Kontakt

			sind und im Austausch sind" (B2)
	ortsunabhängiger	Entwicklung hin zu ortsunabhängiger Arbeit	„Ortsunabhängiger fände ich schön, wenn ich dann öfter mal nach Deutschland könnte oder auch mal so Workation mäßig irgendwas machen könnte" B2