

# Rolle der Teambeziehung für die Medienwahl in IT-Teams auf Basis der Mediensynchronizitätstheorie

## Eine qualitative Fokusgruppen Untersuchung

### DIPLOMARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

### Diplom-Ingenieurin

im Rahmen des Studiums

### Software Engineering & Internet Computing

eingereicht von

**Simone Vecerka**

Matrikelnummer 1129561

an der Fakultät für Informatik  
der Technischen Universität Wien.

Betreuung: Univ. Ass. Mag. Dr. Martina Hartner-Tiefenthaler

Wien, 17. September 2017 \_\_\_\_\_

(Unterschrift Verfasser)

\_\_\_\_\_

(Unterschrift Betreuung)



---

# Erklärung zur Verfassung der Arbeit

Simone Vecerka  
Jägersteig 12, 86926 Greifenberg, Deutschland

Hiermit erkläre ich, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst habe, dass ich die verwendeten Quellen und Hilfsmittel vollständig angegeben habe und dass ich die Stellen der Arbeit - einschließlich Tabellen, Karten und Abbildungen -, die anderen Werken oder dem Internet im Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, auf jeden Fall unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht habe.

---

(Ort, Datum)

---

(Unterschrift Verfasser)



---

# Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen Personen bedanken, die mich während der Anfertigung der Diplomarbeit unterstützt und motiviert haben.

Zuerst gebührt mein Dank Frau Dr. Martina Hartner-Tiefenthaler, die meine Diplomarbeit betreut und begutachtet hat. Für die hilfreichen Anregungen und die konstruktive Kritik bei der Erstellung dieser Arbeit möchte ich mich herzlich bedanken.

Ein besonderer Dank gilt allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern meiner Fokusgruppen Interviews in den Unternehmen, ohne die diese Arbeit nicht hätte entstehen können. Mein Dank gilt ihrer Informationsbereitschaft und ihren interessanten Beiträgen und Antworten auf meine Fragen.

Ebenfalls möchte ich mich bei all meinen Kommilitoninnen und Kommilitonen bedanken, die mir mit viel Geduld, Interesse und Hilfsbereitschaft zur Seite standen. Bedanken möchte ich mich für die zahlreichen interessanten Debatten und Ideen, die maßgeblich dazu beigetragen haben, dass diese Diplomarbeit in dieser Form vorliegt.

Ich danke auch all meinen Freunden und Verwandten die mich in der Studienzeit unterstützt haben und stets ein offenes Ohr hatten und mich mit ihren positiven Worten unterstützt haben. Ein besonderer Dank geht an meine Freundin Irmgard, die mich bei der Korrektur meiner Diplomarbeit tatkräftig unterstützt hat. Ebenso danke ich meinem Partner Marko, für den starken emotionalen Rückhalt über die Dauer meines gesamten Studiums.

Ganz speziell möchte ich mich bei meinen Eltern Waltraud und Peter und einem Familienmitglied, dessen Andenken ich immer im Herzen tragen werde bedanken, die mir mein Studium durch ihre Unterstützung ermöglicht haben. Danke für die finanzielle Hilfestellung, den Rückhalt, das Verständnis und den Zuspruch.

Simone Vecerka, Greifenberg, 17.09.2017



---

# Kurzfassung

Viele, wenn nicht alle Unternehmen sind in der heutigen Zeit mit der Herausforderung konfrontiert, die Kommunikation und Zusammenarbeit in Teams nicht nur konventionell, vor Ort, sondern auch virtuell, sprich online, effektiv zu gestalten. Teams mit verteilten Arbeitsbedingungen gewinnen immer mehr an Bedeutung. Dabei entstehen für alle Typen von Aufgaben verschiedene Anforderungen an die Kommunikationsprozesse, die Medienwahl und die Kollaborationsstruktur.

Durch eine längere Zusammenarbeit und Vertrautheit der Teammitglieder werden Medien in Unternehmen mit weniger Synchronizität als unterstützende Werkzeuge für die virtuelle Zusammenarbeit genutzt (Walsh, Hass, und Kilian, 2010). Ein großes Angebot an Anwendungen kann diese bei unterschiedlichen Aufgaben unterstützen. Oft ist es für die Unternehmen schwierig, das geeignete Tool auszuwählen und das gesamte Potential auszuschöpfen.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, wie sich die Rolle der Teambeziehung für die Medienwahl in IT-Teams auf Basis der Mediensynchronizitätstheorie darstellt. Benötigen Teams, die bereits länger zusammenarbeiten und sich entwickelt haben, seltener Medien mit hoher Synchronizität? Und wird die Medienvielfalt durch eine längere Zusammenarbeit mehr? Anzunehmen ist, dass Teams, die erst kürzlich verteilt zusammenarbeiten, eher fokussiert auf bestimmte Medien sind.

Dazu wurde in vier Unternehmen, drei in Deutschland und eine in Österreich, eine qualitative Sozialforschung durchgeführt. Insgesamt wurden vier Fokusgruppen zur Datenerhebung durchgeführt. Da die jeweilige Projektleitung getrennt befragt wurde, entstanden insgesamt acht Interviews. Die Bearbeitung und Analyse dieser Daten erfolgte nach einem angepassten Leitfaden für qualitative Inhaltsanalysen nach Mayring (2008). Es wurde ein Kriterienkatalog auf Basis der Mediensynchronizitätstheorie erstellt, mit dem die gewählten Medien beurteilt wurden. Auf Basis dieser Ergebnisse werden Handlungsempfehlungen für Unternehmen gegeben.



---

# Abstract

Today, many companies face numerous challenges in terms of implementing effective communication and cooperation within their teams. This refers to both traditional and virtual communication methods. Teams with flexible working conditions are increasingly becoming important. As a result, different requirements arise - relating to the communication processes, media selection and the collaboration structure - for the various tasks involved.

Once team members are familiar with each other, media is used as a supporting tool for virtual collaboration within the project with less synchronicity (Walsh, Hass, und Kilian, 2010). A wide range of applications can be used to support them with different tasks. It is often difficult for companies to select the right tools to make full use of the team's potential.

This master thesis aims to answer the question of which role the team relationship plays for media choice in IT teams based on media synchronicity theory. Do teams that have experience of working together need fewer media with high synchronicity? Furthermore, will media diversity be enhanced by longer periods of cooperation? Is it to be assumed that teams that are recently dispersed tend to be more focused on certain media?

To achieve this aim, a qualitative social research was carried out in four companies, three of which are based in Germany and one in Austria. Data collection was carried out from a total of four focus groups, with project managers interviewed separately. Processing and analysis of the data was carried out according to an adapted guide for qualitative content analyses according to Mayring (2008). A criteria catalog was created based on the Media Synchronicity Theory, with assessment made on the selected media. On the basis of these results, treatment recommendations were made for possible advantages for companies.



---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kurzfassung</b>	<b>v</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Motivation und Problemstellung . . . . .	2
1.2 Zielsetzung . . . . .	4
1.3 Aufbau der Arbeit . . . . .	5
<b>2 Theoretische Grundlagen</b>	<b>7</b>
2.1 Medienreichhaltigkeitstheorie . . . . .	9
2.2 Mediensynchronizitätstheorie . . . . .	9
2.2.1 divergente und konvergente Kommunikationsprozesse . . . . .	10
2.2.2 Eigenschaften eines Mediums . . . . .	12
2.2.3 Aufgaben und Kommunikationsprozesse . . . . .	16
2.3 Kommunikationsmedien und Kommunikationstechnologien . . . . .	17
2.4 Teams und Gruppen . . . . .	18
2.4.1 Virtuelle Teams . . . . .	19
2.4.1.1 Das "Mensch-Zweck-Verbindungen"- Modell von Lipnack . . . . .	20
2.4.1.2 Merkmale eines virtuellen Teams . . . . .	21
2.4.1.3 Typen von virtuellen Teams . . . . .	21
2.4.2 Teamentwicklungsmodelle und Teamrollen . . . . .	23
2.5 Kommunikation und Teambeziehung . . . . .	27
2.5.1 Kommunikation in verteilten Teams . . . . .	28
2.5.2 Teambeziehungen und Vertrauen in verteilten Teams . . . . .	31
<b>3 Empirische Forschung</b>	<b>37</b>
3.1 Forschungsmethode . . . . .	37
3.2 Unternehmen . . . . .	39
3.2.1 Rohde & Schwarz . . . . .	39
3.2.2 eSolve AG . . . . .	40

3.2.3	ifp analytics . . . . .	40
3.2.4	IdeasOnCanvas . . . . .	40
3.3	Qualitative Inhaltsanalyse . . . . .	41
3.3.1	Festlegung des Materials . . . . .	42
3.3.2	Analyse der Entstehungssituation . . . . .	43
3.3.3	Formale Charakteristika des Materials . . . . .	44
3.3.4	Richtung der Analyse . . . . .	46
3.3.5	Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung . . . . .	46
3.3.6	Bestimmung der passenden Analysetechnik . . . . .	48
3.3.7	Erstellung eines Ablaufmodells . . . . .	50
3.3.8	Durchführung der Analyse gemäß Ablaufmodell . . . . .	50
3.3.8.1	Bestimmung der Analyseeinheiten . . . . .	51
3.3.8.2	Theoriegeleitete Festlegung inhaltlicher Hauptkategorien . . . . .	54
3.3.8.3	Bestimmung der Ausprägungen und Teilbereiche . . . . .	54
3.3.8.4	Formulierungen von Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln zu den einzelnen Kategorien . . . . .	57
3.3.8.5	Materialdurchlauf: Fundstellenbezeichnung . . . . .	58
3.3.8.6	Materialdurchlauf: Bearbeitung der Fundstellen . . . . .	60
3.3.8.7	Überarbeitung, gegebenenfalls Revision von Kategoriensystem und Kategoriendefinition . . . . .	60
3.3.8.8	Paraphrasierung des extrahierten Materials . . . . .	60
3.3.8.9	Generalisierung auf ein Abstraktionsniveau . . . . .	62
3.3.8.10	Erste Reduktion durch Selektion und Streichen bedeutungsgleicher Paraphrasen . . . . .	62
3.3.8.11	Zweite Reduktion durch Bündelung und Integration von Paraphrasen . . . . .	64
<b>4</b>	<b>Ergebnisse - Erkenntnisse</b>	<b>65</b>
4.1	Zusammenstellung der Ergebnisse und Interpretation . . . . .	68
4.1.1	K1 - Mediensynchronizitätstheorie . . . . .	68
4.1.2	K2 - Teambeziehung und Kommunikation . . . . .	79
4.2	Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien . . . . .	94
4.2.1	Intersubjektive Nachvollziehbarkeit . . . . .	94
4.2.2	Indikation des Forschungsprozesses . . . . .	94
4.2.3	Empirische Verankerung . . . . .	95
4.2.4	Limitation . . . . .	95
4.2.5	Kohärenz und Relevanz . . . . .	95
4.2.6	Relevanz . . . . .	95
4.2.7	Reflektierte Subjektivität . . . . .	96
<b>5</b>	<b>Diskussion</b>	<b>97</b>
5.1	Zusammenfassung . . . . .	98
5.2	Limitation . . . . .	101
5.3	Implikation . . . . .	102

<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>105</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>113</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>114</b>
<b>Anhang</b>	<b>115</b>
<b>A Leitfaden Fokusgruppe</b>	<b>117</b>
<b>B Leitfaden Fokusgruppe - Projektleiter</b>	<b>121</b>
<b>C Ankerbeispiele Kategorie 1</b>	<b>123</b>
<b>D Ankerbeispiele Kategorie 2</b>	<b>127</b>
<b>E Generalisierung und 2. Reduktion der Kategorie 1 - Mediensynchronizitätstheorie</b>	<b>131</b>
<b>F Generalisierung und 2. Reduktion der Kategorie 2 - Teambeziehung und Kommunikation</b>	<b>147</b>



---

# Einleitung

Der Drang des Menschen, über größere Distanzen zu kommunizieren, ist nicht neu. Ein Blick in die Geschichtsbücher zeigt, dass der Austausch zwischen Individuen schon in früher Zeit bestand. Zur Kommunikation und Koordination nutzen sie angefangen von Rauchzeichen, über Trommeln, Brieftauben und Fußboten bis hin zu Telefonie und E-Mails (Khan, 2012). Raisinghani, Ramarapu, und Simkin (1998) zeigen auf, dass verteilte Gruppen es als notwendig ansehen, immer leistungsfähigere Werkzeuge zu verwenden, um zu kommunizieren. Der Unterschied zu früher ist aber, dass die Fülle an Informationen und Kommunikationstechnologien in den letzten Jahrzehnten rasant weiter entwickelt wurde und somit die Teams sich geografisch noch weiter verteilen konnten.

Die Vielzahl der heute verfügbaren Kommunikationsmittel bietet demnach auch die Chance, dass Individuen die Kommunikationsprozesse effizienter abwickeln beziehungsweise Inhalte mit größerer Effektivität an Teammitglieder übermitteln können und somit befähigt werden, eine höhere individuelle Arbeitsproduktivität zu erreichen (Trevino, Daft, und Lengel, 1990). Dieses neu wachsende Umfeld und die daraus entstehenden Arbeitsplätze führen zu einer Kultur, in der der Informationsaustausch und das Know-how rund um den Globus 24 Stunden zur Verfügung stehen.

Da die neuen Medien unterschiedliche Eigenschaften aufweisen, liegt die Vermutung nahe, dass nicht jedes Kommunikationsmittel in gleichem Maße geeignet ist, Inhalte gewisser Ausprägung zu vermitteln. Sowohl auf Seiten des Unternehmens wie auch auf individueller Ebene besteht somit ein Auswahlproblem (Raisinghani et al., 1998).

Die Organisationen müssen einschätzen und beurteilen, wann und in der welcher Form sie bestimmte Technologien für ihre Problemstellungen einsetzen, um sich deren Vorteil nutzbar zu machen und damit die Konkurrenzfähigkeit aufrechterhalten beziehungsweise verbessern zu können. Für Organisationsmitglieder stellt sich hingegen die konkrete Frage, in welcher Kommunikationssituation beziehungsweise für welche spezifischen Kommunikationsinhalte welches Medium eingesetzt werden soll. Dieses sich schnell verändernde Umfeld beeinflusst die Zusammenarbeit und Kommunikation der Menschen und wie unabhängig sie ihre Arbeit gestalten können (Trevino et al., 1990).

## 1.1 Motivation und Problemstellung

Organisationen sind zunehmend auf global verteilte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen. Aus diesem Grund stehen ihnen aber auch neue Herausforderungen gegenüber. Dazu zählt unter anderem die Fähigkeit der Beschäftigten im Umgang mit den Medien, in Zusammenhang mit deren Interaktion mit der Kollegschaft aus verschiedenen Ländern bezüglich verschiedener Kommunikationstechniken (Ahuja, Fuller, und Magni, 2015).

In der verteilten Softwareentwicklung ist die Kommunikation oft schwieriger als in einem lokalen Team. Die räumliche Trennung von Teams führt unvermeidlich zu Einschränkungen und Hindernissen in der Kommunikation. Auch die richtige Wahl der Kommunikationsmedien in verteilten Teams kann zu einer Herausforderung werden (Ahuja et al., 2015). Die Kommunikation "Face-to-Face" ist im verteilten Kontext oft zu teuer und nur in sehr speziellen Fällen umsetzbar. Es stellt sich die Frage, ob das Vermeiden der Face-to-Face Kommunikation nicht zu einer negativen Teamatmosphäre führen könnte. Laut Mast und Stehle (2015) ist es riskant, alle Face-to-Face Kommunikation bezogen auf bestimmte Firmen, Bereiche, Teams oder Projekte zu vermeiden (Ahuja et al., 2015).

Es kann somit bei der Planung und Implementierung von verteilten Softwareentwicklungsprojekten zu Problemen führen. Daher ist es wichtig, geeignete Kommunikationsmedien und Prozesse zu wählen, um die Qualität und andere Kommunikationsprobleme innerhalb des Projektteams zu erkennen und zu vermeiden. Dazu gehört auch die richtige Wahl der Werkzeuge (Lengel und Daft, 1989).

Heutzutage sind die Unternehmen, Beschäftigten, Tools, Theorien und weitere Aspekte auf dem Weg in die digitale Wirtschaft. Dies führt zu immer leistungsfähigeren IT-Systemen und damit zu Senkungen der Produktionskosten und des Weiteren zu einer weltweit steigenden Internetnutzung von zu Hause aus (Homeoffice), aber auch von unterwegs. Es entstehen neue Produktions- und Logistikketten sowie neue Dienstleistungen und Waren. Die digitale Wandlung erfolgt auf globaler Ebene, daher kommen auch entfernte Regionen und Menschen in engen Kontakt miteinander (Sendler, 2013). Viele Menschen lehnen unflexible Arbeitsbedingungen ab (Sendler, 2013). Diese Personen kommen weder mit starren Hierarchien, alten Technologien, Werkzeugen oder mit begrenzten Perspektiven zurecht. Es kann durchaus beobachtet werden, wie die IT die Art und Weise des Arbeitens revolutioniert hat (Sendler, 2013). Dieselben Leute wollen nicht an den Schreibtisch gebunden sein, wenn alles, was sie zum Arbeiten benötigen, mit sich mitgetragen werden kann. Egal, ob in ihrer Tasche, ihrem Rucksack oder sogar in der Hosentasche. Genau diese Menschen wollen in einem virtuellen Team arbeiten, in dem es egal ist, in welcher Zeitzone oder an welchem Ort sie sich und ihre Teammitglieder gerade befinden (Meissner, 2009).

Alle müssen in solch einem Wandel Eigeninitiative zeigen und sich selbst weiterbilden, um den Anschluss an die sich rasch ändernde digitale Welt nicht zu verpassen. Dazu gehören unter anderem der Umgang mit modernen Werkzeugen und die Bewältigung von veränderten Verhaltensweisen im Unternehmen und neue Aufgaben. Oft führt dieses kontinuierliche und selbstständige Lernen aber zu Widerstand seitens der Belegschaft (Broukal und Grunt, 2015).

Des Weiteren ist bekannt, dass eine gute Beziehung ein Gespräch verbessern kann. Informelle Gespräche und Diskussionen sind daher keine Zeitverschwendung. Solche Gespräche sind vielmehr eine Investition in Mensch und Information. Die Autoren Berkun und Demmig (2009) erklären, dass es viel einfacher ist, eine komplexe Aufgabe an Beschäftigte zu verteilen, wenn die Beziehungsbasis im Vorhinein stabil ist und nicht jedes Mal von Grund an alles aufgebaut werden muss. Eine gute Beziehungsbasis im Team verbessert die Fähigkeit, erfolgreich zu kommunizieren. Außerdem erleichtert es auch, auf den Punkt zu kommen, ohne eingeschränkt oder abgelehnt zu werden. Vertrauen und eine gute Beziehung sind wichtig, um überhaupt in eine solch profitable Kommunikation zu kommen (Berkun und Demmig, 2009). Um bei der Wahl des passenden Kommunikationsmediums einen theoretischen Ansatz mit zu berücksichtigen, wird eine Theorie/Methode herangezogen. Die bislang aufgestellten und weiterentwickelten Theorien zur Medienwahl machen unterschiedliche Aussagen darüber, warum gewisse Medien von Individuen in bestimmten Situationen ausgewählt werden beziehungsweise welche Medien im Sinne einer produktiveren Abwicklung von Kommunikationsprozessen ausgewählt werden sollten. Theorien dieser Sichtweise werden unter dem Begriff "Media Impact Theories" zusammengefasst (Reichwald, Möslein, Sachenbacher, und Englberger, 2000). Goecke (1997) verfeinert diesen Begriff und nennt es "Media Choice Theories". Darunter fallen Theorien der Medienwahl, welche aufgrund akzeptanzorientierter und auch effizienzorientierter Studien abgeleitet wurden. In akzeptanzorientierten Studien wird dabei durch Befragung oder Beobachtung von Medienanwenderinnen und -anwendern untersucht, in welchen Situationen diese die zur Verfügung stehenden Medien einsetzen oder einsetzen würden. Effizienzorientierte Studien versuchen hingegen aufgrund von Experimenten, Beobachtungen oder analytischen Überlegungen zu eruieren, welcher Nutzen beziehungsweise welche Probleme mit dem Einsatz verschiedener Medien verbunden sind. Um es im Rahmen dieser Diplomarbeit einfacher zu gestalten, werden Theorien, welche Aussagen zur Akzeptanz und Effizienz der Medienwahl machen, unter dem Begriff "Medienwahl" zusammengefasst.

Die vorliegende Diplomarbeit wird sich mit der Mediensynchronizitätstheorie (MST) (Dennis und Valacich, 1999) und den damit verbundenen zwei Kommunikationsprozessen, konvergente und divergente Prozesse beschäftigen. Der Schwerpunkt bleibt jedoch auf dem Kommunikationsverhalten und der Beziehung des gesamten Projektteams in Bezug auf die verteilte Onlinekommunikation. Das Kommunikationsverhalten, der Kontakt, die Nutzung der Werkzeuge und die Beziehung der Beschäftigten im Team werden sich durch das verteilte Arbeiten unweigerlich auf eine gewisse Art und Weise verändern. Dies führt uns zu der Frage und dem Hauptthema dieser Arbeit:

Wie ist die Rolle der Teambeziehung für die Medienwahl in IT-Teams auf Basis der Mediensynchronizitätstheorie? Benötigen Teams, die bereits länger zusammenarbeiten und sich entwickelt haben, seltener Medien mit hoher Synchronizität? Und nimmt die Medienvielfalt durch eine längere Zusammenarbeit zu? Anzunehmen ist, dass Teams, die erst kürzlich verteilt zusammenarbeiten, eher fokussiert auf genau ausgewählte Medien sind.

## 1.2 Zielsetzung

Im Rahmen dieser Diplomarbeit wird primär auf die Thematik der Medienwahl bezogen auf verteilte Teams, deren Beziehungsaspekte und Kommunikationsverhalten untereinander im Laufe der Zusammenarbeit, die Mediennutzung und die Wirkung des Medieneinsatzes eingegangen. Die Mediensynchronizitätstheorie spielt dabei eine wichtige Rolle. Die Aufmerksamkeit wird auf die beiden grundlegenden Prozesse der Mediensynchronizitätstheorie, konvergente und divergente Prozesse gelegt. Diese beiden Prozesse sind ausreichend, um jede Art der Kommunikation zu gruppieren (Dennis, Fuller, und Valacich, 2008).

Kommunikation und Teambeziehungsaspekte sollten nicht getrennt voneinander betrachtet werden, da diese eine wichtige Rolle für eine gute Team- und Gruppenatmosphäre spielen (McGrath, 1991). Gewisse Aspekte der Medienwirkung, welche eng mit der Medienwahl verknüpft sind, machen eine eindeutige Trennung der beiden Begriffe nicht möglich. So sind Theorien, welche Aussagen zur Effektivität eines Medieneinsatzes in gewissen Kommunikationssituationen machen, streng genommen den Media-Impact-Theorien zuzuordnen (Reichwald et al., 2000). Wie bereits unter Kapitel 1.1 erläutert, wird dies der Einfachheit halber mit der Wortwahl "Medienwahl" belegt.

Durch das Erforschen der Thematik anhand mehrerer Fokusgruppen wird das Thema Gruppendynamik tangiert. Denn auch die Gruppenbildung ist eng mit der Teambeziehung verwandt. Es werden in diesem Zuge Interviews mit Mitgliedern von Projektteams mehrerer IT-Abteilungen und verschiedener Unternehmen durchgeführt. Diese gruppengestützten Interviews und Diskussionen dienen dem Zweck, den Standpunkt und die Meinungen der einzelnen Teammitglieder in Bezug auf die elektronische Mediennutzung, den verwendeten Werkzeugen und die damit verbundene Kommunikation und Beziehung zu untersuchen. Die Interviews fanden, wie bereits erwähnt, neben den Teammitgliedern auch mit der Projektleitung statt. Aufgrund der Tatsache, dass jedes Problem ein anderes Werkzeug benötigt, wird somit die Mediensynchronizitätstheorie mit aufgenommen. Die Fokusgruppeninterviews finden in verschiedenen Unternehmen statt, um verschiedene Perspektiven auf die Problemstellung zu bekommen.

Des Weiteren ist anzumerken, dass die Diplomarbeit mithilfe qualitativer Forschungsmethoden realisiert wird. Die gewonnenen Daten aus den bereits genannten Fokusgruppen werden zur Weiterverarbeitung vorbereitet und anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2008) bietet Verfahrensweisen zur systematischen Textanalyse an, die regelgeleitet und nachvollziehbar Texte auf eine Fragestellung hin methodisch auswerten.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Im nachfolgenden Kapitel wird zunächst auf die theoretischen Grundlagen eingegangen, die für das Verständnis dieser Arbeit notwendig sind. Außerdem werden die als zentral gewerteten Begriffe erläutert und die in dieser Arbeit verstandene Bedeutung definiert. Dies dient einerseits dazu, einen Einstieg in die Thematik zu geben, und andererseits, notwendige theoretische Grundlagen für die nachfolgenden Kapitel zu definieren. Der Theorieteil umfasst eine inhaltliche Betrachtung der konsultierten Literatur, die als grundlegend für diese Arbeit angesehen wird.

Ab Kapitel 3 beschäftigt sich diese Arbeit mit dem Herzstück der Diplomarbeit, der empirischen Forschung. Gestartet wird mit einem Einblick in die gewählte Forschungsmethodik, um eine Abgrenzung zu anderen Methodiken zu bekommen. Das zweite Unterkapitel geht auf die Unternehmen ein, die an den für die Diplomarbeit ausschlaggebenden Fokusgruppen beteiligt waren. Das dritte Unterkapitel umfasst den größten Anteil der Diplomarbeit, die qualitative Inhaltsanalyse mit ihrem festgelegten und strukturierten Ablauf.

Im Anschluss daran nimmt Kapitel 4 die Daten von Kapitel 3 auf und stellt die Ergebnisse und Interpretationen dar. Eingegangen wird im Speziellen auf die im Voraus festgelegten Kategoriensysteme.

In Kapitel 5 werden die Ergebnisse der im vorangehenden Kapitel dargelegten Auswertungen und Ergebnisse nochmals aufgegriffen und bezüglich ihrer Limitation und Implikation untersucht. Alle erfassten Daten sind im Anhang abgedruckt.

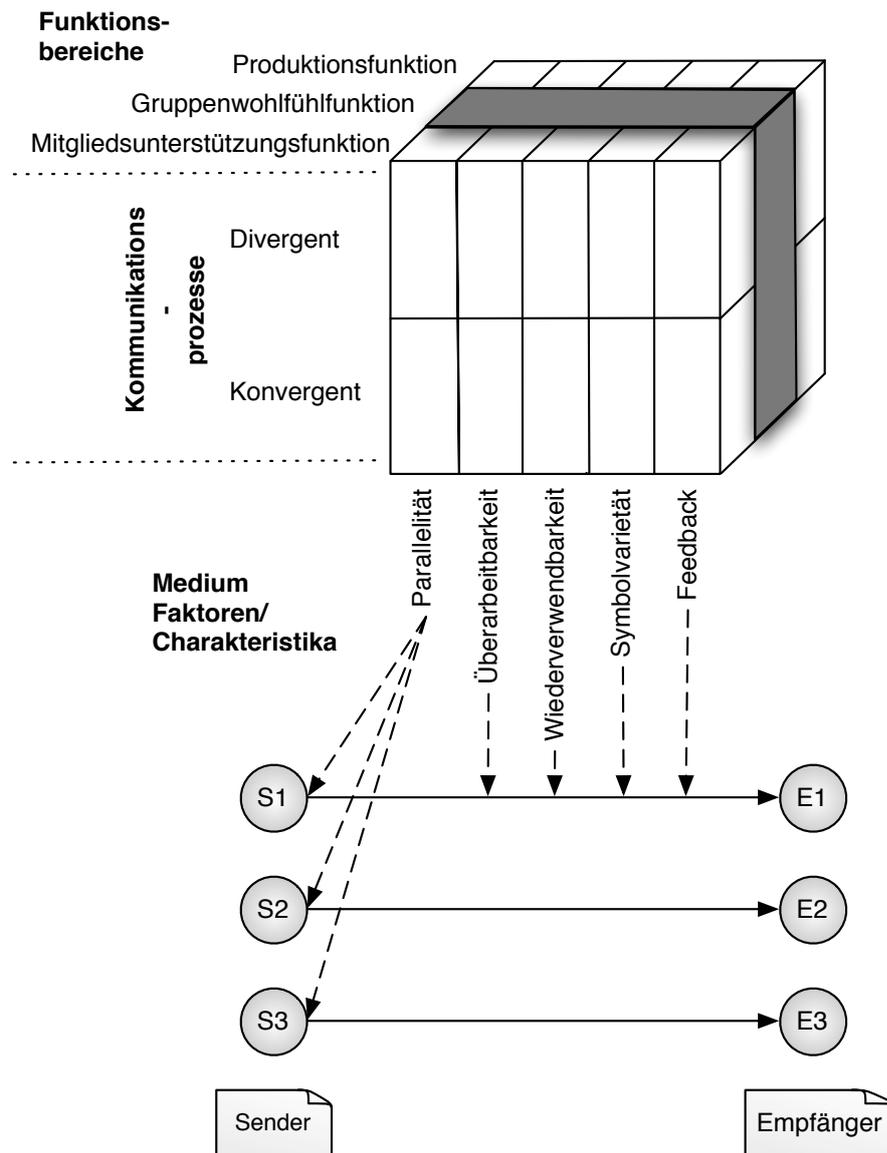


---

# Theoretische Grundlagen

Um die Fragestellung dieser Diplomarbeit beantworten zu können, sind einige Begriffe und theoretische Überlegungen notwendig. Auf diese theoretischen Aspekte wird in diesem Kapitel eingegangen. Zu diesem Zweck wird der Status quo im Umgang mit verteilten Teams, Teambeziehungen, Kommunikation und den Medien erfasst.

Zu Beginn wird auf die Mediensynchronizitätstheorie nach Dennis und Valacich (1999) und dem Vorgänger, die Medienreichhaltigkeitstheorie nach Daft und Lengel (1984) eingegangen. Die Mediensynchronizitätstheorie leitet durch ihre gruppenspezifischen Aspekte weiter zu den verteilten Teams und Gruppen und deren Modelle. Darunter fällt unter anderem die TIP-Theorie nach McGrath (1991). Von der Theorie nach McGrath (1991) werden die drei Funktionsbereiche betrachtet. Diese bringen die Medienwahl mit der Kommunikation und der Teambeziehung in Verbindung. Anhand Abbildung 2.1 kann der Zusammenhang zwischen der Mediensynchronizitätstheorie und der TIP-Theorie betrachtet werden. In dieser Diplomarbeit wird ein besonderes Augenmerk auf die Gruppenwohlzufunktion gelegt, die eng mit der Teambeziehung und der Medienwahl in Kontakt steht. Auf Details zu dieser Abbildung wird in den nachfolgenden Unterkapiteln weiter eingegangen.



**Abbildung 2.1:** Dimensionen der Mediensynchronizitätstheorie in Anlehnung an Dennis und Valacich (1999) und Schwabe (2015)

Im folgenden Abschnitt wird auf eine Theorie der Medienwahl genauer eingegangen: die Mediensynchronizitätstheorie. Um auf diese im Detail zu kommen, wird im Vorhinein auf die Medienreichhaltigkeitstheorie eingegangen. Die Auswahl der Theorien beziehungsweise Theorieerweiterungen erfolgte aufgrund der Fragestellung dieser Arbeit. Weitere Theorien im Detail hier zu nennen wäre nicht zielführend und würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

## 2.1 Medienreichhaltigkeitstheorie

Die Media Richness Theory oder auch Medienreichhaltigkeitstheorie wurde von Richard L. Daft und Robert H. Lengel entwickelt (Daft und Lengel, 1984). Sie stellt die Verbindung zwischen dem Kommunikationsmedium und der zu lösenden Aufgabe her. Dabei wird bewertet, wie die Informationen durch ein Medium wiedergegeben werden. Die zu übertragenden Informationen bestehen nicht nur aus dem reinen Inhalt, sondern auch aus sozialen Interaktionen der beteiligten Kommunikationspersonen. So ist man zum Beispiel bei einem Gespräch von Angesicht zu Angesicht in der Lage, Gesten und Gefühlslagen zu übertragen und zu erkennen, während dies bei der Kommunikation per Brief nicht direkt möglich ist. Hier fehlt die Möglichkeit der visuellen Übertragung. Aus diesem Grund ist ein Gespräch von Angesicht zu Angesicht reichhaltiger als die Kommunikation per Brief, über den Postweg. Umso komplexer die zu lösende Aufgabe ist, desto reichhaltiger muss das gewählte Medium sein. Gleiches gilt für unbekannte Aufgabentypen. Wenn ein Team eine neue Aufgabe bearbeitet, mit der es keine Erfahrung hat, wird ein Medium mit einer höheren Reichhaltigkeit benötigt als bei der Bearbeitung einer standardisierten Aufgabe. Dabei kommt es nach Daft, Lengel, und Russ (1990) in beiden Situationen zu einer hohen Effektivität.

Die Media-Richness-Theorie sieht jedoch nicht den ständigen Einsatz des „reichsten“ Mediums vor. Vielmehr geht es darum, das am besten geeignete Medium zu wählen, da es ansonsten zu einer „Verkomplizierung“ (Lösen einer wenig komplexen Aufgabe mit einem Medium von zu hoher Reichhaltigkeit) beziehungsweise zu einer „Simplifizierung“ (komplexe Aufgaben werden mit einem Medien gelöst, das nur eine geringe Reichhaltigkeit besitzt) kommt. Beides wirkt sich negativ auf die Effektivität aus (Daft et al., 1990). Eine entsprechende Darstellung zum optimalen Einsatz von Kommunikationsmedien sowie der Gefahr von „Verkomplizierung“ beziehungsweise „Simplifizierung“ von Inhalten liefert Abbildung 2.2.

Die Media-Richness-Theorie überzeugt jedoch nicht, wenn die „neuen Medien“ eingeschaltet werden. Damit auch die computerbasierenden Medien richtig adressiert werden, schlagen Dennis und Valacich (1999) eine neue Theorie vor, die sie die Media-Synchronicity-Theorie (Mediensynchronizitätstheorie) nannten. Damit kann nun leichter mit den „neuen Medien“ wie das Social Media umgegangen werden (Bergin, 2015).

## 2.2 Mediensynchronizitätstheorie

Dennis und Valacich (1999) argumentieren, dass der Grundsatz der Medienreichhaltigkeitstheorie zu grob war. Eine Erweiterung der Medienreichhaltigkeitstheorie ist, wie oben bereits erwähnt, die Mediensynchronizitätstheorie. Diese stellt die „Synchronizität“ und nicht den Reichtum eines Mediums in den Mittelpunkt. Mediensynchronizität ist das Ausmaß, in dem Individuen an der gleichen Aufgabe zur gleichen Zeit zusammenarbeiten, das heißt einen gemeinsamen Fokus haben. Diese Definition macht deutlich, dass es sich beim Begriff der Mediensynchronizität nicht um eine Zweiteilung zwischen synchron und asynchron handeln kann, sondern lückenlos und zusammenhängend ist.

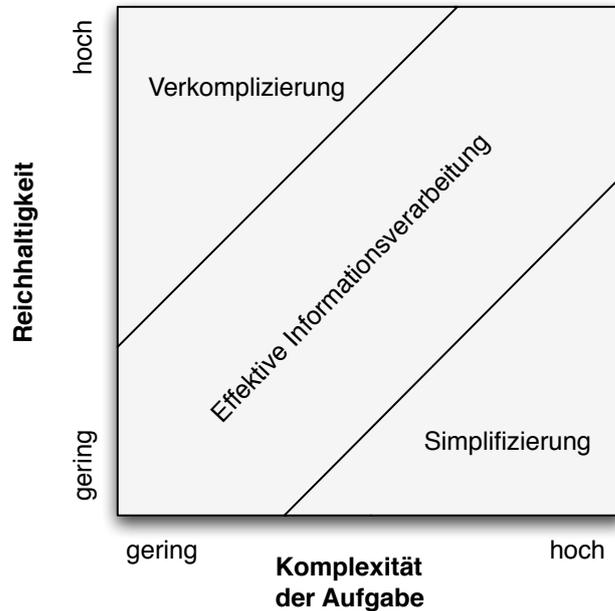
## Medium

Face-to-Face

Telefon

adressierte  
Dokumente  
(Notizen, Brief,  
Memo, E-Mail)

unadressierte  
Dokumente  
(Flugblatt,  
standardisierte  
Berichte,  
Aushang)



**Abbildung 2.2:** Übersicht Medienreichhaltigkeitstheorie nach Daft und Lengel (1984)

Die Mediensynchronizitätstheorie sagt somit aus, wie gut eine Aufgabe von mehreren Leuten bearbeitet werden kann. Dies lässt sich als Kommunikationsprozess ausdrücken (Dennis und Valacich, 1999).

Auch Filk (2009) schreibt, "Mit dem situierten Kontext werden weitere Faktoren auf die Agenda der Theoriebildung gesetzt, nämlich: die beteiligten Individuen und Gruppen, die zu bewerkstellende Aufgabe- und/oder Problemstellung sowie der soziale Handlungs- und/oder Bezugsrahmen."

### 2.2.1 divergente und konvergente Kommunikationsprozesse

Jeder Kommunikationsprozess kann in zwei Teile aufgespalten werden. Diese zwei Teile sind zum einen die Übermittlung/Verteilung (divergent) der Informationen und zum anderen die Übereinstimmung/Verdichtung (konvergent), um zu einem gemeinsamen Verständnis zu gelangen (Dennis und Valacich, 1999).

#### Divergente Prozesse

Informationsübermittlungsprozesse sorgen dafür, dass möglichst viele Informationen vielen Teammitgliedern zur Verfügung stehen. Dazu müssen die Teammitglieder die Informationen sammeln oder selbst erstellen und ihren Kolleginnen und Kollegen zur Verfügung stellen. Diese Aktivität erfordert Überlegung und ist meist divergent. Das bedeutet, dass in der Gruppe der zur Verfü-

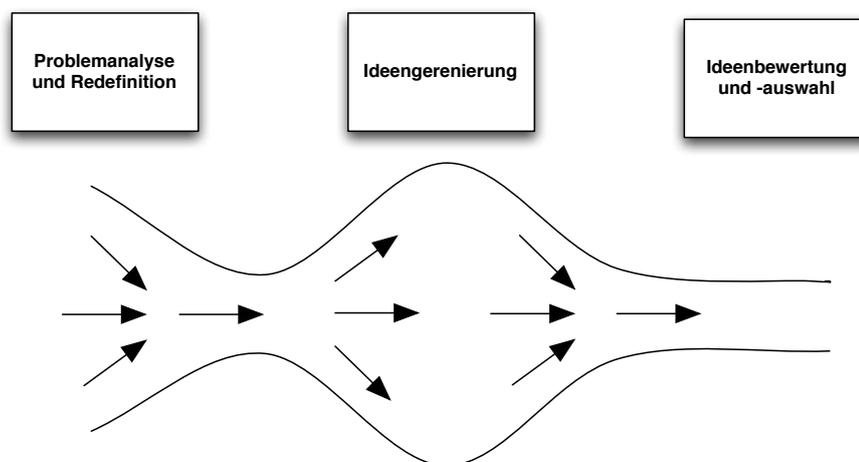
gung stehende Informationsumfang ausgeweitet wird. Jedoch wird eine Gruppe mit zunehmendem Informationsumfang auch immer weniger handlungsfähig (Dennis et al., 2008).

Zusammenfassend gesagt bezieht sich die Übermittlung der Informationen auf die Übertragung und Reduktion von Unsicherheiten von Informationen, die im Nachhinein von der empfangenden Person noch verarbeitet werden können (Dennis et al., 2008). Sie erfordern eine geringe Synchronizität (Dennis und Valacich, 1999).

### Konvergente Prozesse

Informationen müssen strukturiert und verdichtet werden, um die Handlungsfähigkeit wieder herzustellen. Dafür werden konvergente Kommunikationsprozesse genutzt. In dem Team wird ein gemeinsames Verständnis über das Problem und mögliche Alternativen erarbeitet. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die eigene Meinung beziehungsweise die Informationen des einzelnen Individuums in der gesamten Gruppe reflektiert werden müssen. Es kann vorkommen, dass eine Übereinstimmung gefunden werden kann, aber einzelne Beteiligte ihre Vorschläge nicht zur Geltung bringen konnten (Dennis et al., 2008).

Zusammenfassend dargestellt dienen die konvergenten Prozesse der Verdichtung von Informationen, also auch dem Aufheben von Mehrdeutigkeiten. Sie erfordern eine hohe Synchronizität (Dennis und Valacich, 1999).



**Abbildung 2.3:** Konvergente und divergente Phasen nach Schwabe (2015)

Die Abbildung 2.3 illustriert, wie konvergente und divergente Phasen bei Kooperationen abwechseln. Zu Beginn einer Kooperation müssen in der Phase der Problemanalyse und -definition alle verfügbaren Informationen gebündelt werden (konvergente Phase), um das Problem eindeutig zu definieren. In der folgenden Phase der Ideengenerierung müssen dagegen die Informationen verteilt werden (divergente Phase). Abschließend müssen die Informationen erneut zur Ideenbewertung und -auswahl zusammengefasst werden (konvergente Phase) (Schwabe, 2015).

In der Mediensynchronizitätstheorie betrachtet man nicht nur physikalische Eigenschaften der Medien, sondern auch zwischenmenschliche und kognitive Aspekte und den Umgang mit den Medien. Um dies zu gewährleisten, werden einem Medium bestimmte Fähigkeiten zugesprochen. Aus diesen Fähigkeiten bestimmt sich die Synchronizität eines Mediums. Medien werden also nicht in feste Klassen eingeteilt oder in asynchron und synchron. Die Einteilung der Synchronizität ist vielmehr ein weicher Übergang von geringer Synchronizität hin zu hoher Synchronizität (Dennis und Valacich, 1999).

Des Weiteren gibt es noch Faktoren zur Aneignung und Nutzung des Mediums. Zu diesen Faktoren gehören Vertrautheit, Training, Erfahrung und soziale Normen. Nach Dennis et al. (2008) sind die wichtigen Einflüsse aus diesem Bereich die Vertrautheit mit der Aufgabe, die Vertrautheit mit dem Team und die Vertrautheit mit dem Medium. Dabei hat zum Beispiel Training einen Einfluss auf die Benutzung eines Mediums. Dies steigert wiederum die Vertrautheit mit dem Medium und somit schlussendlich auch die richtige Benutzung des Mediums. Die Effizienz der Kommunikation wird insgesamt aus der Übereinstimmung (Media Fit) zwischen der Synchronizität des eingesetzten Mediums, der Art des Kommunikationsprozesses und den Faktoren zur Aneignung bestimmt. Effizienz ist das Verhältnis zwischen erreichtem Erfolg und den aufgebrauchten Mitteln (Dennis et al., 2008).

Die Eigenschaften und Fähigkeiten der Medien lassen sich nach Abbildung 2.4 grob in die Übertragungs- und Verarbeitungsfähigkeit von Informationen einteilen. Die Randbedingungen in Abbildung 2.4 beziehen sich in erster Linie auf die geeignete Benutzung eines Mediums und auf die Eignung eines Mediums im Kommunikationsprozess. Dennis et al. (2008) argumentieren dabei, dass sich diese Eignung als Zusammenspiel von Vertrautheit, Training, Erfahrung und sozialen Normen auffassen lässt.

## **2.2.2 Eigenschaften eines Mediums**

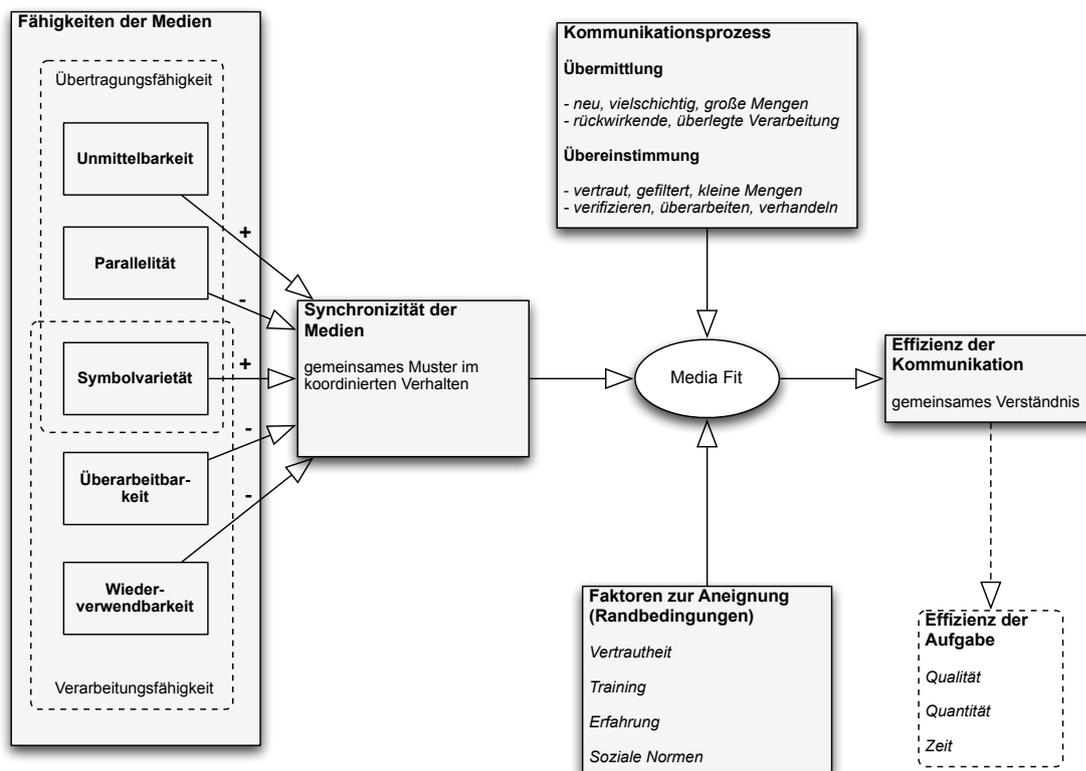
Das Potential von Medien macht die Mediensynchronizitätstheorie laut Dennis et al. (2008) an fünf Faktoren fest, die die Synchronizität beeinflussen:

### **Unmittelbarkeit/Übertragungsgeschwindigkeit/Feedback**

Wenn der Gegenüber unmittelbar und zügig antworten kann, wie zum Beispiel in einem Gespräch oder in einem Meeting, trägt dies zu einer höheren Synchronizität bei als ein Medium, bei dem für eine Antwort des Gegenübers eine längere Wartezeit in Kauf genommen werden muss (E-Mail oder Briefverkehr). Die Übertragungsgeschwindigkeit hat einen positiven Einfluss auf die Synchronizität eines Mediums.

### **Parallelität**

Die Parallelität drückt aus, auf wie vielen Kanälen mehrere Personen zur gleichen Zeit kommunizieren können. Dies führt aber zu erhöhten Anforderungen an die zu empfangende Person und weiterführend zu einem negativen Effekt auf die Synchronizität. Dies geschieht, weil der/die Empfänger/in in der Regel nur eine begrenzte Aufnahmefähigkeit besitzt und viele gleichzeitig anfallende Nachrichten nicht gezielt bearbeiten kann.



**Abbildung 2.4:** Mediensynchronizitätstheorie und ihre Eigenschaften und Fähigkeiten der Medien nach Dennis et al. (2008)

### Symbolvarietät/Zeichensatz

Die Symbolvarietät beschreibt, wie viele Informationen über wie viele Kanäle auf verschiedene Arten transportiert werden können. Damit ist gemeint, dass sich die Zeichensätze nicht nur auf Schriftzeichen, sondern auch beispielsweise auf Sprache, Tonfall und Gesten beziehen. Viele Medien bieten die Möglichkeit, nicht nur einen einzigen Zeichensatz zu benutzen, sondern eine Vielzahl von Zeichensätzen. Hinzu kommt auch noch, dass Zeichensätze, die sich gut für die Übertragung des Inhalts eignen, die Synchronizität auch stärker positiv beeinflussen als Zeichensätze, die dies nicht erfüllen. So kann zum Beispiel die Bedeutung einer Geste nur durch die visuelle Wahrnehmung richtig wahrgenommen werden.

### Überarbeitbarkeit/Überprüfbarkeit

Ein Kommunikationsmedium bietet Überarbeitbarkeit, wenn die sendende Person die Nachricht vor dem Absenden noch überarbeiten kann, wie zum Beispiel Textnachrichten.

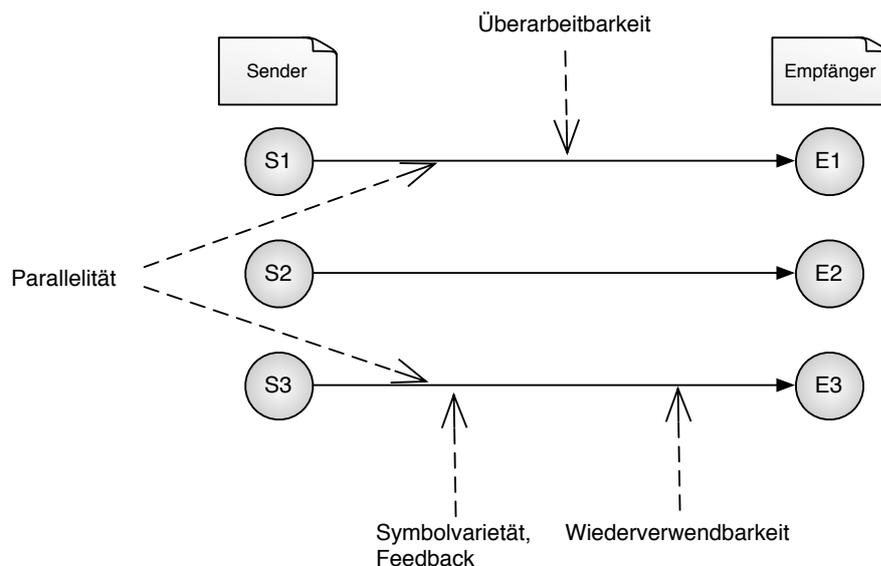
Die Möglichkeit einer sendenden Person, eine Nachricht zu überdenken, sie neu zu formulieren und sich genau zu überlegen, ob die Nachricht so ist wie sie sein soll, bevor sie abgeschickt wird,

führt zu einem erhöhten Bedarf an Zeit. Dieser erhöhte Bedarf an Zeit wirkt sich negativ auf die Synchronizität aus.

### Wiederverwendbarkeit/Korrigierbarkeit

Wenn eine Nachricht über ein Kommunikationsmedium übermittelt wurde, das eine hohe Wiederverwendbarkeit ermöglicht, kann die zu empfangende Person die Nachricht wiedergeben und zur weiteren Verwendung weiterverarbeiten (Dennis und Valacich, 1999). Die Möglichkeit, eine Nachricht erneut zu betrachten, wirkt sich jedoch negativ auf die Synchronizität aus, da die Nachrichten wiederholt betrachtet, genau untersucht und die Antwort auf Grundlage vorhergegangener Nachrichten entwickelt werden kann.

Schon angesichts dieser fünf Faktoren wird unmittelbar deutlich, dass es absolut gesehen keine "reichen" und "armen" Medien geben kann. Überarbeitbarkeit und Feedback sind zwei gegenläufige Größen. Parallelität und Symbolvarietät haben keinen direkten inneren Zusammenhang. Im Kern der Betrachtung stehen die beiden Faktoren Feedback und Parallelität. Medien mit schnellem Feedback und geringer Parallelität ermöglichen hohe Synchronizität. Medien mit langsamen Feedback und hoher Parallelität ermöglichen hingegen geringe Synchronizität (Kandola, 2006).



**Abbildung 2.5:** Potenzial von Medien nach Schwabe (2015)

Insgesamt hängt der Erfolg einer länger andauernden Teamzusammenarbeit von dem richtigen Wechsel von Synchronitäts- und Mediennutzungsarrangements ab. Die Mediensynchronizitätstheorie ergänzt die aus der Media-Richness-Theorie bekannten Faktoren "Symbolvarietät" und "Feedback" um die "Parallelität". Parallelität trägt zur Lösung einer Produktionsblockade bei, das heißt der begrenzten Redezeit, die ein einzelnes Gruppenmitglied in einer konventionellen Sitzung hat. Computer unterstützte Sitzungen ermöglichen Parallelität durch parallele Kommunikationskanäle und durch ein gemeinsames Material. Die Nutzung dieses Potentials setzt

aber voraus, dass die Gruppe Sitzungen nicht nur zum Informationsaustausch durch Redebeiträge, sondern zu einem gemeinsamen Arbeiten an einem gemeinsamen Material nutzt (Schwabe, 2015). Tabelle 2.1 zeigt eine Übersicht zu den am häufigsten eingesetzten Kommunikationsmedien und ihren Möglichkeiten in Bezug auf die fünf beschriebenen Eigenschaften.

	<b>Unmittelbarkeit</b>	<b>Symbolvarietät</b>	<b>Parallelität</b>	<b>Überarbeitbarkeit</b>	<b>Wiederverwendbarkeit</b>
<b>E-Mail</b>	niedrig	niedrig	möglich	hoch	hoch
<b>Sofortnachricht</b>	hoch	niedrig	möglich	hoch	niedrig
<b>SMS</b>	niedrig - mittel	niedrig	möglich	hoch	mittel
<b>Telefonkonferenz</b>	hoch	mittel	möglich	niedrig	niedrig - hoch (wenn aufgezeichnet)
<b>Webkonferenz</b>	hoch	mittel	möglich	mittel - hoch	mittel
<b>Video-konferenz</b>	hoch	hoch	möglich	niedrig	niedrig - hoch (wenn aufgezeichnet)
<b>einheitliche Kommunikation</b>	hoch	hoch	möglich	variiert niedrig - hoch	mittel - hoch

**Tabelle 2.1:** Möglichkeiten verschiedener Kommunikationsmedien (übersetzt aus Kandola (2006))

Je nachdem wie man ein Medium benutzt, wirkt sich dies direkt auf die Effizienz der Kommunikation aus. Dies ist man am Beispiel der E-Mail besonders gut zu sehen (Dennis et al., 2008). Das Medium E-Mail ist ein eher asynchrones Medium. Man kann es jedoch auch synchron nutzen. Wenn man dies tut, kommt es allerdings zu einem Verlust an Effizienz. Personen, denen das Medium vertrauter ist, die also schon mehr Erfahrung im Umgang mit diesem Medium haben, werden eher dazu tendieren zu wissen, dass sich die synchrone Kommunikation per E-Mail nicht gut eignet und daher zu einem alternativen Medium, zum Beispiel einem Sofortnachrichtendienst wechseln. Die Anwendenden müssen die Schwächen und Stärken eines Mediums kennen, um es effizient nutzen zu können.

Die Art und Weise der Aufgabe selbst muss ebenfalls berücksichtigt und eine Entscheidung für den Einsatz des besten Kommunikationsmediums getroffen werden. Beispielsweise ist es in den ersten Phasen eines Projekts besonders wichtig, den Aufbau von Beziehungen zwischen den Teammitgliedern zu fördern. Dafür eignen sich „reiche“ Medien aufgrund ihrer hohen Unmittelbarkeit und Symbolvarietät besser. Umgekehrt betrachtet ist es vorteilhafter, Medien mit einem hohen Grad an Überarbeitbarkeit und Wiederverwendbarkeit (zum Beispiel E-Mail) zu verwenden, wenn aufgabenorientierte Kommunikation erforderlich ist oder Dokumente ausgetauscht

werden müssen (Kandola, 2006).

### **2.2.3 Aufgaben und Kommunikationsprozesse**

Neben den Prozesstypen (divergent und konvergent) und der Kommunikationsverarbeitungskapazität eines Mediums treten als dritte Dimension von Einflussgrößen für die Medienwahl, wie in Kapitel 2.4.2 beschrieben, die drei Funktionen einer Gruppe (Produktion, Mitgliederunterstützung und Gruppenwohlbefinden) auf (McGrath, 1991). Es lassen sich in Abhängigkeit von den Funktionen und dem Alter der Gruppe, neu formiert oder schon länger zusammenarbeitend, unterschiedliche Empfehlungen zur Medienwahl ableiten. Neue Gruppen benötigen eher den Einsatz von Medien mit hoher Synchronizität und hoher Symbolvarietät, erfahrene Gruppen mehr den Einsatz von Medien mit geringer Synchronizität. Insgesamt hängt der Erfolg einer länger andauernden Gruppenkooperation von dem richtigen Wechsel von Synchronitäts- und Mediennutzungsarrangements ab (McGrath, 1991).

Wie bereits in Kapitel 2.2 erwähnt, kann man jede Aufgabe in Modi/Aktivitätsformen unterteilen. Da jedoch mehrdeutige und unsichere Aufgaben vorhanden sein können, erweitern Dennis et al. (2008) die Gruppenarbeit um die Gesichtspunkte von McGrath (1991). Dazu beziehen sie sich auf die bekannte und in Kapitel 2.4.2 erwähnte TIP-Theorie. Gemäß der TIP-Theorie können Gruppen innerhalb der genannten Funktionen oder genauer, bei ihrer Ausübung, in vier unterschiedlichen Modi eingeteilt sein. Dennis et al. (2008) gehen davon aus, dass eine Aufgabe folgende vier Modi/Aktivitätsformen besitzt:

- Anfang (Inception)
- Problemlösung (Problem Solving)
- Konfliktlösung (Conflict Resolution)
- Ausführung (Execution)

In Kapitel 2.4.2 sind die vier Modi anhand einer Tabelle bildlich veranschaulicht dargestellt. Diese vier Modi/Kommunikationsprozesse haben, je nachdem in welchem Kommunikationskontext sie stehen, einen unterschiedlichen Bedarf an Informationsübermittlung und -übereinstimmung. Nach Dennis et al. (2008) gibt es den vertrauten Kommunikationskontext, den neuen Kommunikationskontext und den gemischten Kommunikationskontext.

Im vertrauten Kommunikationskontext haben die Teilnehmenden bereits Erfahrung im Umgang mit dem Medium, der Bearbeitung der Aufgabe und der Arbeit miteinander. Die Zusammenstellung der Teams kann durchaus variieren. Durch die Erfahrungen und die Routine der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird die Kommunikation, laut Dennis et al. (2008) zwangsläufig mehr aus der Übermittlung (Divergenz) bestehen. Der neue Kommunikationskontext beschreibt den Fall, dass die Teilnehmenden keine Erfahrung besitzen. Deswegen sind sie auf einen überwiegenden Anteil von Informationsverdichtung (Konvergenz) angewiesen. Im gemischten Kommunikationskontext lässt sich keine allgemeine Aussage über die Anteile machen.

Zusammenfassend betrachtet benötigen Kommunikationsprozesse, die hauptsächlich aus Übermittlung von Informationen bestehen, Medien mit geringerer Synchronizität. Umgekehrt werden für Kommunikationsprozesse, die hauptsächlich aus Übereinstimmung bestehen, Medien benötigt, die eine hohe Synchronizität bereitstellen. Es kann beobachtet werden, dass das Kommunizieren in verteilten Teams durch die Mediensynchronizitätstheorie unterstützt wird (Schwabe, 2015). Es kann nahezu für jede Aufgabe umgesetzt werden. Die Projektleitung sollte die Entscheidungen über die Mediennutzung im Laufe der Zeit anpassen, da es immer individuelle Entwicklungen bei den Teammitgliedern und auch Veränderungen des Problems, der Aufgabe geben wird.

## **2.3 Kommunikationsmedien und Kommunikationstechnologien**

Ein zentraler Bestandteil der Zusammenarbeit in virtuellen Teams ist die Kommunikation sowie die dazu genutzten Medien. Unter einem Kommunikationsmedium kann dementsprechend ein vermittelndes Element verstanden werden, welches die Verwendung mindestens eines Kommunikationskanals einschließt (Griffith und Northcraft, 1994). Ein Medium kann auf diese Weise die Übertragung von Sprache, Schrift, Bild oder auch non-verbalelementen ermöglichen und damit die menschlichen Wahrnehmungs- und Kommunikationsmöglichkeiten (auditiv, visuell, taktil, olfaktorisch, thermal und gustatorisch) in unterschiedlichem Ausmaß bedienen beziehungsweise erfordern. Ein Kommunikationsmittel kann also beispielsweise die Übertragung von Text- und Bildelementen ermöglichen, den Transport anderer Kommunikationsinhalte jedoch ausschließen. Picot und Reichwald (1985) sprechen in diesem Zusammenhang von zersplitterter Kommunikation und nehmen damit eine Abgrenzung gegenüber Face-to-Face Kommunikation vor. Diese bietet die Möglichkeit, alle menschlichen Wahrnehmungsmöglichkeiten anzusprechen, und die sie deshalb als ganzheitlich bezeichnen. In der Literatur wird Face-to-Face Kommunikation teilweise nicht als mediengebunden sondern als „direkt“ bezeichnet.

Da der Übergang von einem konventionellen Team zu einem virtuellen Team nahezu fließend ist, verwenden auch virtuelle Teams Kommunikationsmedien, die schon seit etlichen Jahren von konventionellen Teams genutzt werden, um die räumlichen Grenzen zu überwinden. Dazu zählen zum Beispiel Telefon oder Telefax (Lipnack und Stamps, 2000). Darüber hinaus nutzen virtuelle Teams ein weiteres Spektrum an Kommunikationstechnologien. Sie benutzen computergestützte Kommunikationsmedien wie E-Mail oder Instant Messaging bis hin zu audiovisuellen Medien wie Videokonferenzen (Lipnack und Stamps, 2000). Auch wurde festgestellt, dass die sozialen Medien zum Teil gut für Firmenbedürfnisse einzusetzen sind. Es ist oft leichter, ein Team über Facebook zu koordinieren als über firmeninterne Tools. Auch kann es leichter und schneller gehen, über Xing Kontakte zu finden als über das Firmenadressbuch. Eine Studie über inoffiziell genutzte Tools in Firmen zeigt auf, dass 86% der Belegschaft einen Gewinn daraus gezogen haben, egal in welcher Position sie waren (Taddicken, 2016).

Die unverzichtbare Mediennutzung hat als Grundvoraussetzung, dass die Teammitglieder die Medien technisch beherrschen können. Zudem gehören zusätzlich zur Sachkompetenz (das technische Wissen über die Medien), laut Theunert, Schell, und Stolzenburg (1999) auch die Rezeptionskompetenz (die Fähigkeit Medien kritisch zu nutzen) und die Partizipationskompetenz

(die Fähigkeit, Medien selbstbestimmt zu produzieren). Wobei das Ziel darin liegt, das Medium so weit wie möglich automatisiert zu nutzen (Herrmann, Rohrberg, und Hüneke, 2012). Eine weitere Schwierigkeit der Kommunikations- und Medienkompetenz besteht darin, die Medien zielführend auszuwählen und zu nutzen. Die Zusammen- und Bereitstellung der Medien sowie die angemessene Auswahl des Mediums entsprechend der Inhalte erfordern spezielle Fähigkeiten des Auswählenden (Herrmann et al., 2012). Lipnack und Stamps (2000) fassen dies wie folgt zusammen:

*”We can’t solve twenty-first-century problems with nineteenth-century organisations”.*

Auch Reichwald et al. (2000) zeigen auf, dass Kommunikation und Organisation untrennbar miteinander verbunden sind und stellen die Medienunterstützung von Kommunikationsprozessen als eine zentrale Grundvoraussetzung für Arbeitsteilung und Koordination dar. Das Kommunikation umso effektiver ist, je besser das gewählte Medium zu der zu lösenden Aufgabe passt, erklären Higa, Sheng, Shin, und Figueredo (2000). Andernfalls kann die Leistungsfähigkeit aufgrund eines unzureichend ”reichen” Mediums leiden.

Die IT-Unterstützung in der Teamarbeit ist seit Mitte der 80er Jahre ein Thema der Forschung. Mit der Weiterentwicklung der Internet-Technologien wurde die computergestützte Arbeit von Einzelanwendungen hin zu integrierten Wissensportalen und multifunktionalen Tools erweitert. Anwendungen wie E-Mail, Kalender, Zeitpläne, Dokumentenmanagement, Arbeitsablaufpläne, weitere Tools und Softwareprodukte wurden entwickelt, um die enge Zusammenarbeit im Team zu gewährleisten. Auch Software für die synchrone und asynchrone Echtzeitübertragung von Sprache, Bild und Ton gewannen mehr an Aufmerksamkeit (Bartsch-Beuerlein und Klee, 2001). Diese Software unterstützt zudem die örtliche und zeitliche Flexibilität der verteilt arbeitenden Teams (Lee und Sawyer, 2010). Das Intranet, das es in vielen Unternehmen gibt, wird beispielsweise genutzt, um firmenspezifische Daten zu erstellen und zu verwalten. Es ist eine Art privates Computernetz des Unternehmens. Je nach Infrastrukturaufbau des Intranets sind verschiedene Anwendungen möglich (Bartsch-Beuerlein und Klee, 2001).

Wie in anderen Kapiteln bereits erwähnt, benötigt jedes Problem, jede Aufgabenstellung oder verschiedene Abteilungen andere Werkzeuge und Software, um ihre Arbeiten zu meistern. Bartsch-Beuerlein und Klee (2001) nennen in diesem Zusammenhang Software und Tools speziell für Projektteams, für verschiedene Ausbildungsmethoden, e-Learnings und Wissensmanagement Software, Projekt Management Tools und internetbasierte Informations- und Kommunikationsplattformen. Neben den Unterschieden bezüglich der Funktion des Tools zeigt sich gemäß Klingenberg und Kränzle (1983) auch, dass die unterschiedlichen Annahmen, bezüglich der Einsetzbarkeit eines Tools, der beteiligten Personen in einem Team zu einer unterschiedlichen Auswahl der Kommunikationsmittel führen.

## **2.4 Teams und Gruppen**

Da sich die Mediensynchronizitätstheorie mit gruppendynamischen Aspekten beschäftigt und die Fragestellung dieser Arbeit sich mit verteilten Teams befasst, wird im folgenden Abschnitt auf Teams und Gruppen näher eingegangen. Sowohl im täglichen Sprachgebrauch als auch in

verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen werden die Begriffe Gruppe, Team, Gruppenarbeit und Teamarbeit häufig gleich verwendet. Bei genauerer Betrachtung sind jedoch kleine Unterschiede zu erkennen.

Vereinfacht ausgedrückt spricht Mills Theodore M. (1979) von einer Gruppe, wenn sich zwei oder mehr Personen zu einem bestimmten Zweck treffen und ihnen bereits dieser Kontakt sinnvoll erscheint. Weitere Verfeinerungen werden von Von Rosenstiel (1992) definiert indem das verbindende Wir-Gefühl der Gruppe hervorgehoben wird. Zusammenfassend besteht für Antoni C. H. (1996) eine Gruppe aus zwei oder mehr Personen, "die über eine gewisse Zeit so miteinander agieren, dass jede Person die anderen Personen beeinflusst und von ihnen beeinflusst wird, die ein gemeinsames Ziel und eine Gruppenstruktur mit Rollen und Normen und ein Wir-Gefühl haben".

Der Begriff Team wird durch eine funktionierende Kooperation und eine Art Teamgeist untermauert (Feigl, 2000). Damit soll ausgedrückt werden, dass durch geregelte Gruppenprozesse die Leistung im Vergleich zu Arbeitsgruppen gesteigert werden soll. Manche Autoren und Autorinnen unterscheiden strikt zwischen Gruppenarbeit und Teamarbeit. Andere wiederum sehen darin keinen Sinn, da die meisten Differenzierungen uneinheitlich und unscharf sind (Brannick, Salas, und Prince, 1997).

Früher war es üblich, dass man mit Menschen zusammenarbeitete, wenn diese am selben Ort für dieselbe Organisation tätig waren. Mit der Zeit änderte sich dies und nun sind wir in einer Zeit angelangt, in der Menschen nicht mehr länger örtlich gebunden, "collocated" sind. Sie brauchen sich nicht mehr an ein und demselben Ort zu befinden, um zusammenarbeiten zu können. Heutzutage werden Hindernisse wie Entfernung, Zeitzonen und Organisationsgrenzen mithilfe von virtuellen Teams überwunden (Lipnack und Stamps, 2000).

### **2.4.1 Virtuelle Teams**

In den Schlagzeilen tauchte das Wort "virtuell" erst in den neunziger Jahren auf. Es hat dieselbe lateinische Wurzel wie "Virtualität", was Kraft oder Möglichkeit bedeutet. Im heutigen Gebrauch hat das Wort "virtuell" laut Lipnack und Stamps (2000) zweierlei Bedeutungen. Zum einen "virtuell" im Sinne von "nicht tatsächlich", "im wesentlichen", "fast wie", "so gut wie" und zum anderen "virtuell" im Sinne von "virtuelle Realität". Im Kontext dieser Arbeit wird der Begriff "virtuell" nicht verwendet, um etwas als "nicht real" anzusehen. Vielmehr wird die neueste Bedeutung des Wortes herangezogen, die sich auf Kräfte bezieht, welche die Teams schnell in die virtuelle Realität, oder genauer gesagt, in die digitale Realität verschieben lässt. Die elektronischen Medien gemeinsam mit Computern erschaffen digitale Räume, die zwar nicht identisch mit den physischen Räumen sind, aber dem Realen sehr nahe sind.

Eine allgemeine Definition von virtuellen Gruppen, die neben virtuellen Arbeitsteams zum Beispiel auch für Internet-Foren und Chats von Gültigkeit ist, gibt Thiedeke (2003). Für ihn ist ein Kennzeichen einer virtuellen Gruppe „die computergestützte, zumeist textbasierte Kommunikation (CMC = Computer-Mediated Communication), die sich in lokalen (LAN), organisationsspezifischen (Intranet) oder globalen Computerkommunikationsnetzen (Internet) entfaltet“ (Thiedeke, 2003). Nicht nur große, sondern auch kleine Firmen profitieren von der neuen Ar-

beitsweise. Es ist auch nicht an eine Branche gebunden, in allen Bereichen findet man virtuelle Teams (Lipnack und Stamps, 2000).

Schon vor über elf Jahren wurde festgestellt, dass durch die damals neu entwickelten Kommunikationstechnologien und die zunehmende Globalisierung, die die Vernetzung der Unternehmen untereinander radikalisierte, die Basis für virtuelle Teamarbeit geschaffen wurde (Duarte und Snyder, 2006). Aktuellere Werke zeigen, dass virtuelle Teams inzwischen in fast jedem Unternehmen unverzichtbar geworden sind. So spricht App (2013) beispielsweise gar von einer Revolution der Arbeitswelt, die hervorgerufen durch die neu entstandenen Medien, neue Formen der Zusammenarbeit geschaffen hat.

Mitglieder verteilter arbeitender Teams setzen sich aus ein und derselben Organisation zusammen, die entweder interdependent oder getrennt arbeiten. Mit interdependent ist gemeint, dass die Beschäftigten wie bei einer auf mehrere Standorte verteilten Produktentwicklungsgruppe zusammenarbeiten, jedoch voneinander abhängig sind. Hingegen meint man mit getrennt, dass es wie im Fall von Zweigstellen und lokalen Büros nicht nur verteilte Standorte gibt, sondern auch noch eine Art Basis, die lokalen Büros. Bei der Ausführung interdependenter Aufgaben können Probleme auftreten, wenn die Mitglieder eines Teams auf verschiedene Standorte verteilt sind. Diese müssen auf jeden Fall ein Entfernungsproblem überwinden. Vielleicht arbeitet nur ein Teammitglied an einem entfernt liegenden Standort. Manchmal befinden sich jedoch alle an verschiedenen Orten. Es gibt aber nicht nur verteilte Teams innerhalb einer Organisation. Teams, die organisationsübergreifend arbeiten, bestehen aus Angehörigen verschiedener Organisationen, die an verschiedenen Orten arbeiten. Die wohl extremste Art eines virtuellen Teams ist ein Team, das organisationsübergreifend arbeitet, sich nur selten bis gar nicht trifft und immer online zusammenarbeitet. Die persönlichen Interaktionen zwischen Menschen aus derselben Organisation prägen die alte Vorstellung von Teamarbeit (Lipnack und Stamps, 2000).

#### **2.4.1.1 Das "Mensch-Zweck-Verbindungen"- Modell von Lipnack**

Lipnack und Stamps (2000) nennen Menschen, Zweck und Verbindungen als die grundlegenden Merkmale eines virtuellen Teams. Um das Wesen von virtuellen Teams zu beschreiben, erläutert Lipnack und Stamps (1997, 2000) das Mensch-Zweck-Verbindungen-Modell. Menschen sind Bestandteil aller Arten von Gruppen und Teams. Um das Ziel eines Teams zu erreichen, muss der Zweck dahinter erfüllt sein. Die sich mit der Zeit entwickelnden Beziehungen unter den Teammitgliedern sind der dritte Bestandteil dieses Modells.

Ein virtuelles Team ist laut Lipnack und Stamps (2000) "wie jedes andere Team – eine Gruppe von Menschen, die mittels voneinander abhängiger interdependenter Aufgaben, die durch einen gemeinsamen Zweck verbunden sind, interagieren. Im Gegensatz zum konventionellen Team arbeitet ein virtuelles Team über Raum-, Zeit-, und Organisationsgrenzen hinweg und benutzt dazu Verbindungsnetze, die durch Kommunikationstechnologien ermöglicht werden" (Lipnack und Stamps, 2000). Die Definition zeigt deutlich auf, dass es sich bei virtuellen Teams nicht um eine komplett neue Form der Teamarbeit handelt, sondern eher eine Art Erweiterung konventioneller Teams. Beide Arten der Teams arbeiten auf ein gemeinsames Ziel hin, besitzen Rollen und haben ein systematisches Vorgehen.

### 2.4.1.2 Merkmale eines virtuellen Teams

Im folgenden Abschnitt werden drei Erweiterungen zu konventionellen Teams dargestellt und somit auch aufgezeigt, mit welchen möglichen Problemen virtuelle Teams zu kämpfen haben.

#### **Räumliche Distanz**

Ein Umkreis von 15 Metern wird als so nahe bezeichnet, dass die Teammitglieder tatsächlich auch persönlich zusammenarbeiten können und aus der Nähe einen Vorteil erzielen können (Lipnack und Stamps, 2000). Gehen Distanzen über diese 15 Meter hinaus, verlangt es nach Maßnahmen, um auch unter diesen Umständen eine Kommunikation zwischen den Teammitgliedern zu ermöglichen. Mitglieder eines virtuellen Teams sind im Regelfall aber so weit voneinander entfernt, dass ein persönliches Zusammenarbeiten nie möglich wäre (Pauleen und Yoong, 2001).

#### **Überschreiten zeitlicher Grenzen**

Aufgrund verschiedener Zeitzonen der Teammitglieder überschreiten sie sehr leicht zeitliche Grenzen. Die zeitgleiche Arbeit wird mit der Entfernung immer geringer. Es kann aber auch zu Überschneidungen der Zeitfenster, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ein und demselben Ort kommen. Dies tritt auf, wenn Personen aus unterschiedlichen Organisationsbereichen oder durch Schichtarbeit selten bis gar nicht aufeinander treffen (Lipnack und Stamps, 2000).

#### **Überschreiten organisatorischer Grenzen**

Organisatorische Grenzen müssen überwunden werden, wenn die Problemstellung ein interdisziplinäres Zusammenarbeiten mehrerer Organisationsbereiche oder sogar verschiedener Organisationen erfordert (Lipnack und Stamps, 2000). Diese Erweiterungen der konventionellen Teams bringen wie bereits erwähnt neue Herausforderungen mit sich. Dies wirft auch Fragen für die Neuplanung der bestehenden Büros und den zugehörigen Räumen auf (Gibson, 2003).

### 2.4.1.3 Typen von virtuellen Teams

Es gibt verschiedene Typen von virtuellen Teams. Die Projekt-Führungskräfte und die Projekt-Teammitglieder sollten ein gutes Verständnis dafür haben, in welcher Art von Team sie arbeiten und mit welchen besonderen Herausforderungen diese Teams zu tun haben. Gemeinsamkeiten aller Team-Typen sind das Kommunizieren untereinander, um die Arbeit bestmöglich zu erledigen und/oder ein Produkt zu produzieren. Es gibt sieben Arten von virtuellen Teams, die von Duarte und Snyder (2001) beschrieben werden:

**Netzwerk Teams** - bestehen aus Einzelpersonen, die zusammenarbeiten, um ein gemeinsames Ziel oder einen Zweck zu erreichen. Solche Teams überschreiten häufig Zeit-, Distanz- und Organisationsgrenzen. Teammitglieder kennen oft nicht einmal alle Einzelpersonen, Arbeitsteams oder Organisationen in ihrem Netzwerk.

**Parallele Teams** - bearbeiten spezielle Aufgaben, die die reguläre Organisation nicht ausführen möchte oder kann, weil zum Beispiel die Ausrüstung, Vorrichtung oder Gerätschaften fehlen.

Solche Teams müssen häufig auch Zeit, Distanz und Organisationsgrenzen überwinden. Ein paralleles Team unterscheidet sich von einem vernetzten Team, da es seine eigenen Mitglieder hat, die vom Rest der Organisation abgegrenzt gesehen werden. Es ist klar, wer im Team ist und wer nicht.

**Projekt- oder Produktentwicklungsteams** - müssen auch häufig Zeit-, Distanz- und Organisationsgrenzen überwinden. Teammitglieder führen Projekte für Nutzerinnen und Nutzer oder Kundschaft für einen definierten Zeitraum durch. Ein typisches Ergebnis ist ein neues Projekt, ein Informationssystem oder ein neuer organisatorischer Prozess. Der Unterschied zwischen einem Projektteam und einem parallelen Team besteht darin, dass ein Projektteam für einen längeren Zeitraum existiert und Entscheidungen trifft, nicht nur Empfehlungen ausspricht. Ein Projektteam ähnelt einem vernetzten Team darin, dass Teammitglieder im Projekt mit aufgenommen oder wieder entlassen werden, je nachdem welches Fachwissen gerade benötigt wird.

**Arbeits- oder Produktionsteams** - arbeiten ständig und regelmäßig. Solche Teams arbeiten abteilungsbezogen wie zum Beispiel in der Buchhaltung, bei den Finanzen, in der Ausbildung oder in der Forschung und Entwicklung. Sie haben eine klar definierte Mitgliedschaft und können von anderen Teilen der Organisation unterschieden werden. Viele Arbeits- oder Produktionsteams fangen nach und nach an, virtuell zu arbeiten und überwinden die Zeit- und Distanzgrenzen.

**Service Teams** - beginnen sich über Distanzen und die Zeit hinwegzusetzen und arbeiten immer verteilt. Beispielsweise kann eine Netzwerkunterstützung als eine kontinuierliche Arbeit durchgeführt werden. Technische Fachkräfte, die sich weltweit befinden, befassen sich mit Netzwerkproblemen und Upgrades. Es wird sichergestellt, dass immer ein Team einsatzbereit ist. Jedes Team arbeitet in seiner Schicht und übergibt die Arbeit und die Probleme der nächsten Schicht, meist am Ende des Arbeitstages.

**Management Teams** - können durch die Distanz und Zeit voneinander getrennt sein. Viele Management-Teams sind über ein Land oder die ganze Welt verteilt, aber sie arbeiten gemeinsam am Tagesgeschäft. Diese Teams überschreiten oft Ländergrenzen, wohingegen sie aber fast nie Organisationsgrenzen überqueren.

**Einsatz Teams** - können auch virtuell arbeiten. Solche Teams bieten eine sofortige Einsatzbereitschaft, oft für Notsituationen. Auch sie überwinden Distanz- und Organisationsgrenzen.

Schließlich ist klar, dass der Aufwand für den Aufbau eines virtuellen Teams viel höher ist als für ein konventionelles Team. Aber wenn ein virtuelles Team etabliert ist, kann es aufgrund des profitablen gemeinsamen Wissens wesentlich effizienter sein als ein konventionelles Team (Duarte und Snyder, 2001). Alles was bei konventionellen Teams schief laufen kann, setzt auch virtuellen Teams zu, oft sogar noch stärker. Zu hohes Ego, Machtspiele, Intrigen, verletzte Gefühle, schwaches Selbstvertrauen, schlechtes Selbstwertgefühl, Führungslosigkeit und Vertrauensmangel sind alles Dinge, die ein virtuelles Team schwächen können (Lipnack und Stamps, 2000).

Um die Beziehung und das Miteinander in Gruppen und Teams noch mehr zu verstehen, ist es ratsam, Teamentwicklungsmodelle zu betrachten. Beziehungen entwickeln sich dynamisch durch die Wechselwirkungen zwischen den Bezugspersonen. Sie verändern sich, haben einen Beginn, einen phasenhaften Verlauf und ein Ende. Die verschiedenen Phasen unterscheiden sich durch unterschiedliche stabile Interaktionsmuster und Beziehungsschemata (Supp, 2009). In den einzelnen Stufen der Entwicklungsphasen stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich nicht immer gleich gegenüber. Dies kann zu anderen Ansichten und zu einer veränderten Teamatmosphäre führen (Stumpf und Thomas, 2003).

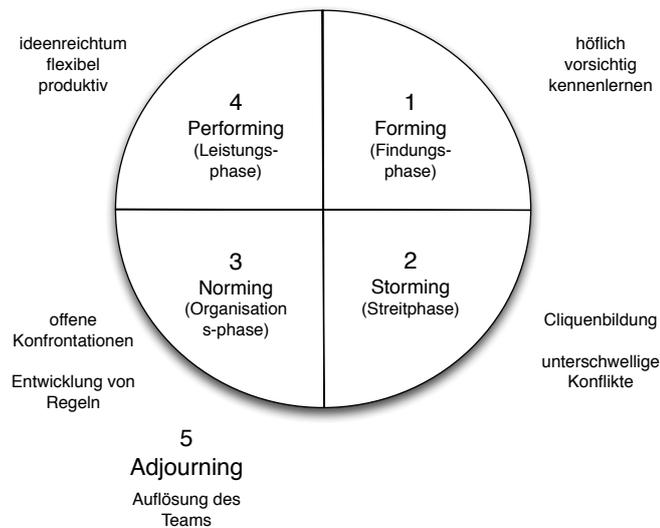
## **2.4.2 Teamentwicklungsmodelle und Teamrollen**

Da auch die Entwicklung der Teams und die Rollen der einzelnen Teammitglieder entscheidende Punkte in der zwischenmenschlichen Kommunikation und der Medienwahl sind (Argyle und Henderson, 1984), wird in den folgenden Abschnitten darauf näher eingegangen. Die Auswahl der nachstehenden Inhalte in diesem Unterkapitel soll einen Überblick über mögliche Modelle und Theorien bezogen auf Teamentwicklung und Teamrollen geben. Dies soll jedoch nicht als vollständig angesehen werden. Die Auswahl der Modelle und Theorien erfolgte nach den Kriterien "Bekanntheitsgrad" und "Bewusstheit". Das bedeutet, dass Modelle gewählt wurden, die in den Firmen, in denen die Fokusgruppeninterviews stattgefunden haben, geschult und regelmäßig ins Gedächtnis gerufen wurden. Die TIP-Theorie von McGrath (1991) wird in einem späteren Zusammenhang noch einmal zum Tragen kommen.

### **Teamentwicklungsmodell nach Tuckman:**

Das wohl bekannteste Phasenmodell wurde 1965 vom amerikanischen Psychologen Bruce Tuckman erforscht und entwickelt. Laut Tuckman (1965) durchlaufen Gruppen zwangsweise mehrere Phasen einer Gruppenbildung. Die Gruppe benötigt unter anderem eine Führung und funktionierende Strukturen. Je mehr Akzeptanz die Gruppe gegenüber Führung und Struktur hat, umso weniger intensiv sind die einzelnen Phasen der Gruppenbildung sichtbar (Tuckman, 1965). In seinem Phasenmodell zeigt Tuckman (1965) nacheinander folgende Entwicklungsphasen auf.

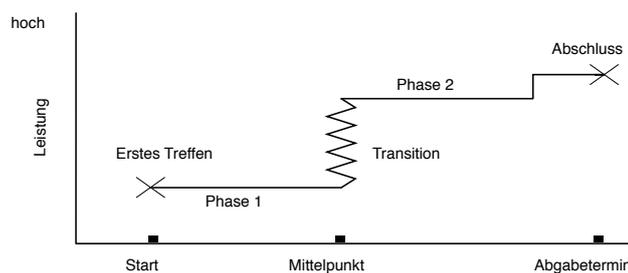
Während der Forming Phase, auch Kennenlernenphase genannt, kommen die Menschen zusammen, welche in Zukunft ein Team bilden sollen. Dies kann auf freiwilliger Basis passieren oder mehr oder weniger zugewiesen oder aufgezwungen sein. Dies spielt in der Kennenlernphase keine Rolle. In der zweiten Phase, der sogenannten Storming Phase, werden Konflikte und Konfrontationen ausgetragen. Diese Phase ist mit der Hackordnung von Hühnern zu vergleichen. Innerhalb der Norming Phase ist die Gruppe in der Lage, die Zusammenarbeit, darunter fallen die Rollenverteilung, Kommunikation, Entscheidungen etc., zu gestalten und zu organisieren. In der Performing Phase, auch Produktivitätsphase genannt, kann das Team endlich Leistung erbringen. Jedes Teammitglied respektiert und akzeptiert sich gegenseitig. Teamidentität und Loyalität sind stark ausgeprägt. Diese Phase erreichen nicht viele Teams. Denn diese Phase setzt eine hohe persönliche und gruppenspezifische Reife voraus und zudem optimale organisationsstrukturelle und -prozessuale Bedingungen (Tuckman, 1965). Das Phasenmodell nach Tuckman (1965) wurde zwölf Jahre später um eine weitere Phase, die sogenannte Adjourning, Auflösungsphase, erweitert (Stahl, 2007).



**Abbildung 2.6:** Teamentwicklungsmodell in Anlehnung an Tuckman (1965)

**Punctuated-Equilibrium-Model von Gersick:**

Gersick (1988) zeigt anhand seines Punctuated-Equilibrium-Model (Gruppenmodell bei eingeschränktem Gleichgewicht) auf, dass in Gruppen die nicht dauerhaft Bestand haben, aber eine definierte Lebensdauer besitzen, ebenfalls eine Entwicklung stattfinden kann. Das Modell ist trotz seiner komplexen Bezeichnung ein sehr einfach konzipiertes Modell. Im Modell von Gersick (1988) gibt es nur zwei Entwicklungsstufen: nach dem ersten Treffen als Team wird gleich mit der Aufgabenbearbeitung gestartet. Der Ablauf ist zu Beginn chaotisch und mit relativ niedrigem Leistungsniveau gewertet. Gersick (1988) belegt mit seinem Modell, dass es eher in der Mitte, zwischen der ersten Zusammenkunft und dem Abgabetermin, zu einer Transition, einem "Aufwachen" kommt. Die Gruppe registriert die Deadline und die Leistung wird daraufhin gesteigert. Innerhalb dieser Transition werden Konflikte und Krisen ausgefochten. Die Lebensdauer der Arbeitsgruppe ist mit der Deadline abgeschlossen und beendet.



**Abbildung 2.7:** Punctuated-Equilibrium-Modell nach Gersick (1991)

### **Gruppentheorie nach McGrath (Time, Interaction and Performance (TIP)):**

Die Idee, dass verschiedene Teams unterschiedliche Entwicklungswege verfolgen können, um dasselbe Ergebnis zu erreichen, betont McGrath (1991). Er erklärt auch, dass die Teams in vier Gruppenaktivitäts-Modi involviert sind: Einführung, technische Problemlösung, Konfliktlösung und Ausführung. Nach diesem Modell sind die Modi mögliche, aber nicht zwingend erforderliche Handlungsformen. Die Modi I und IV (Einleitung und Ausführung) sind an allen Gruppenaufgaben und -projekten beteiligt, während Modi II (technische Problemlösung) und III (Konfliktlösung) an einer bestimmten Gruppenaktivität beteiligt sein können oder auch nicht. Zudem schlägt McGrath (1991) vor, dass alle Team-Projekte mit Modus I beginnen und mit Modus IV enden. Ob Modi II und III erforderlich sind, zeigt sich aus den Abhängigkeiten zu den Aufgaben und den Aktivitäten der Gruppe.

Die TIP-Theorie nach McGrath (1991) besagt, dass Gruppen beziehungsweise Gruppenmitglieder zur gleichen Zeit in soziale und organisatorische Systeme eingebunden sind. Die Abkürzung TIP-Theorie steht für "Zeit" (time), "Interaktion" (interaction) und "Ausführung/Durchführung" (performance). Das bedeutet, die Gruppen verfolgen bei der Bearbeitung einer Aufgabe immer mehrere Ziele. Sie versuchen, die gestellte Aufgabe zu lösen, daneben sind sie aber auch damit beschäftigt, eine positive Gruppenatmosphäre aufzubauen und aufrechtzuerhalten sowie die gegenseitige Unterstützung der Gruppenmitglieder zu gewährleisten. Bedingt durch die Verbindung im selben sozialorganisatorischen Zusammenhang führen die Gruppenmitglieder, wie bereits erwähnt, während eines Arbeitsvorgangs zeitgleich drei Funktionen aus. Diese sind nachfolgend noch einmal genauer aufgelistet:

- Produktionsfunktion (production): Darunter sind Beiträge zugunsten der Organisation, in der die Gruppenmitglieder eingebunden sind, zu verstehen.
- Gruppenwohlzufunktion (group well-being): Meint Wirkungen auf die Gruppe als solche, indem man für eine intakte und fortsetzungsfähige Sozialstruktur Sorge trägt.
- Mitgliedsunterstützungsfunktion (member support): Zielt auf die Stärkung des individuellen Gruppenmitglieds in seinen spezifischen Belangen ab.

Die Modi und die Funktionen stehen orthogonal zueinander, das heißt jeder Modus findet in jeder Funktion seine Ausprägung. Dabei kann sich eine Gruppe zu einer Zeit für jede Funktion in einem anderen Modus befinden, zum Beispiel für die Produktionsfunktion im Ausführungsmodus und für das Gruppenwohlbefinden in der Konfliktlösung (McGrath, 1991). Tabelle 2.2 zeigt den Zusammenhang zwischen den Modi und den Funktionen.

<b>Functions:</b>	<b>Production</b>	<b>Well-being</b>	<b>Member Support</b>
<b>Modes:</b>			
<b>I - Inception</b>	Production Demand/ Opportunity	Interaction Demand/ Opportunity	Inclusion Demand/ Opportunity
<b>II - Problem Solving</b>	Technical Problem Solving	Role Network Definition	Position/Status Attainments
<b>III - Conflict Resolution</b>	Policy Conflict Resolution	Power/Payoff Distribution	Contribution/ Payoff Relationship
<b>IV - Execution</b>	Performance	Interaction	Participation

**Tabelle 2.2:** Funktionen und Aktivitätsformen einer Gruppe nach McGrath (1991)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass jedes Modell seine Berechtigung für bestimmte Einsatzgebiete hat. Jedoch hat Tuckman (1965) darauf hingewiesen, dass die Modelle oft nur eine Momentaufnahme einer Gruppe in ihrer Historie zeigen. Es beschreibt nicht die vollständigen Mechanismen und Trigger der Veränderungen in einem Team. Darüber hinaus tendieren Gruppen und Teams dazu, hochempfindlich gegenüber äußeren Einflüssen zu sein, aber nur wenige Modelle sind für diese Einflüsse ausgelegt. Es ist jedoch wichtig, diese mögliche Gruppendynamik im Blickfeld zu haben (Tuckman, 1965).

#### **Teamrollen:**

Jedes Team beinhaltet eigene Rollen, die auf die Individualität des Einzelnen hindeuten und somit auch auf die Beziehungen untereinander. Diese verschiedenen Persönlichkeitstypen innerhalb eines Teams haben eine bestimmte Auswirkung auf die Teamleistung und Teamatmosphäre (Belbin, 2013). Beziehungen können als Systeme in Miniaturausgabe betrachtet werden (Argyle und Henderson (1984)). Argyle und Henderson (1984) haben in ihren Forschungen einen Zusammenhang zwischen Spielen und Beziehungen festgestellt. Beides sind nach ihrer Auffassung Systeme und haben ähnliche Merkmale. Beziehungen wie auch das Spielen dienen dazu, verschiedene Ziele zu erreichen. Um diese Ziele zu erreichen, stehen diverse Schritte innerhalb einer Beziehung oder verschiedene Spielzüge innerhalb eines Spiels zur Verfügung. In beiden Systemen haben Rollen eine wichtige Bedeutung. Bei einem Fußballteam kann das Team auch nur funktionieren, wenn es bestimmte Rollen gibt, zum Beispiel den Stürmer oder Torwart, und alle die jeweilige Rolle ausüben und dementsprechend agieren. Ähnlich dazu werden auch Beziehungen entscheidend gestaltet wie die Rollen Mutter, Vater, Kind, Arbeitgebende, Beschäftigte etc. Beide Systeme finden in einem für sie typischen Setting statt. Das Spielen wird auf Spielfeldern ausgeübt, Beziehungen entwickeln sich unter anderem in Arbeitsfeldern, in der Familie oder bei der Freizeitgestaltung (Argyle und Henderson, 1984).

Mitglieder von Teams und Gruppen nehmen bestimmte Rollen ein, die sie in ihre eigenen Verhaltensmustern mit aufnehmen (Weinert, 2004). Diese Verhaltensmuster einer Rolle werden oft von anderen Personen erwartet, um eine bestimmte Position im Team einnehmen zu können.

Eine Rolle kann unter anderem das tatsächlich erwartete Rollenverhalten, die Wahrnehmung der Rolle und die Umsetzung der Rollen beinhalten. Das erwartete Rollenverhalten geht meistens von den anderen Gruppenmitgliedern oder der Gesamtorganisation aus. Wohingegen die Wahrnehmung von dem Rollenträger und der Rollenträgerin selbst ausgeht, wie darüber gedacht wird, was von dieser speziellen Rolle erwartet wird und zu guter Letzt die Umsetzung der Rolle bei der Arbeit (Weinert, 2004).

In diesem Zusammenhang entwickelt Belbin (2013) bereits in den 1970er Jahren eine Methode, die die Vorhersagbarkeit des Teamverhaltens erleichtern soll. Er identifizierte anhand von Beobachtungen acht verschiedene Teamrollen. Später wurde eine neunte hinzugefügt. Diese Rollen werden von den Teammitgliedern aufgrund ihrer Persönlichkeit und Verhaltensweise eingenommen. Ein Team arbeitet dann effektiv, wenn möglichst viele verschiedene Teamrollen vertreten sind (Belbin, 2013). Nachstehend werden die neun Teamrollen nach Belbin (2013) aufgelistet.

- Neuerer/in
- Wegbereiter/in
- Koordinator/in
- Macher/in
- Beobachter/in
- Teamarbeiter/in
- Umsetzer/in
- Perfektionist/in
- Spezialist/in

## 2.5 Kommunikation und Teambeziehung

Kein Satz hat Watzlawick (2015) so berühmt gemacht wie dieser: "Man kann nicht nicht kommunizieren". Auch ohne Worte stehen die Menschen jederzeit im Austausch mit ihren Mitmenschen, ob sie es wollen oder nicht. Der Philosoph und Psychoanalytiker hat mit seinen Axiomen und Theorien das Verständnis über Kommunikation nachhaltig verändert. In seinem zweiten Axiom erklärt Watzlawick (2015), dass alle Kontakte der Person mit einer anderen bereits ein Beziehungsbeginn ist und somit auch ein Kommunikationsbeginn über diverse Inhalte. Er bezeichnet dies als Metakommunikation. Beziehungen zu Menschen sind demnach von bedeutender Wichtigkeit, um in Teams sowie in virtuellen Teams eine gute Kommunikation aufrecht zu erhalten (Lipnack und Stamps, 2000).

Wie die Vielzahl der in der Literatur enthaltenen Definitionen aufzeigt, ist eine eindeutige Bestimmung des Phänomens „Kommunikation“ schwierig vorzunehmen, da je nach gewähltem Blickwinkel andere Eigenschaften als grundlegend gewertet werden. Im Rahmen dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass Kommunikation meist als Prozess verstanden wird, in welchem Informationen übermittelt beziehungsweise ausgetauscht werden und eine Verständigung über bestimmte Inhalte erfolgen soll (Picot und Reichwald, 1985). Dazu gehört die Verständigung zwischen Individuen im Zusammenhang mit der Erfüllung einer Aufgabe (Hahne, 1998).

In betriebswirtschaftlicher Literatur wird oft Kommunikation als Synonym für Informationsübermittlung verwendet. Hahne (1998) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass von Information im Grunde erst dann gesprochen werden kann, wenn die Empfangsperson einer Nachricht diese "irgendwie verwenden kann". Der Begriff Information ist deshalb nicht mit

dem Wissen der absendenden Person einer Nachricht, sondern mit dem Wissen der Zielperson verknüpft.

Bezüglich der Strukturmerkmale einer interpersonalen Kommunikation lassen sich gemäß Picot und Reichwald (1985) drei zentrale Bestandteile nennen. Erstens werden mindestens zwei Kommunikationspersonen benötigt. Zweitens braucht es einen Kommunikationsinhalt und drittens einen Kommunikationskanal. Unter einem Kommunikationskanal versteht man ein physikalisches Medium, über welches ein spezifischer Satz von Zeichen im Kommunikationsprozess ausgetauscht werden kann (Picot und Reichwald, 1985).

### **2.5.1 Kommunikation in verteilten Teams**

Kommunikation innerhalb des Projektes oder eines Softwareentwicklungsprozesses ist eines der wichtigsten und auch schwierigsten Faktoren (Rupp und die SOPHISTen, 2014). Kommunikative Kompetenz kann hier, an dieser Stelle, als Schlagwort genannt werden. Kommunikative Kompetenz ist die Fähigkeit, konstruktiv, effektiv und bewusst zu kommunizieren (Lauffer, 2013). Der von Baacke (1997) in die medienpädagogische Diskussion eingebrachte Begriff der kommunikativen Kompetenz hat bis heute seine Bedeutung und Aktualität nicht verloren. Im Zentrum steht der Mensch, der/die Mediennutzenden und die Fähigkeit sich verständlich und empfängerorientiert ausdrücken zu können. Kommunikationsbereitschaft impliziert den Willen, mit anderen in den Austausch zu gehen, Dinge verbal zu klären und Wissen durch Kommunikation weiterzugeben (Lauffer, 2013).

Selbst bei der Verwaltung von internen, vor Ort, Softwareentwicklungsprojekten ergeben sich Probleme, obwohl es dort wenige bis keine Sprach- und kulturelle Barrieren oder große geographische Entfernungen gibt (Rupp und die SOPHISTen, 2014). In der Softwareentwicklung kann es immer zum Verlust von Informationen kommen. Das kann dazu führen, dass das Projektteam in andere Richtungen als beabsichtigt arbeitet. Da die Mitglieder virtueller Teams über Grenzen hinweg arbeiten, sprengen sie den traditionellen Rahmen (Lipnack und Stamps, 2000). Dieses Problem verschärft sich in virtuellen Teams, da Kommunikation und Zusammenarbeit zum Austausch von Informationen durch Entfernung, unterschiedliche Zeitzonen, unterschiedliche Kulturen und Sprachen schwieriger werden (Bell und Kozlowski, 2002).

Durchaus ergeben sich durch das verteilte Arbeiten auch gewisse Vorteile. So können Teammitglieder, die Homeoffice betreiben, ungestörter an einer Aufgabe bleiben. Auch die Autonomie wird als ein Vorteil angesehen, da die Personen den Tagesablauf selbst organisieren können. Ebenso wird das Fernbleiben der Arbeitswege positiv angesehen, da der Stressfaktor Arbeitsweg in der Rush-Hour wegfällt und somit mehr Kapazitäten für die Kommunikation erhalten bleiben (Vos und van der Voordt, 2002).

Menschen in verschiedenen Positionen und aus verschiedenen Organisationen kommend haben mit Problemen wie Kommunikation über Kulturen, Sprachen und Gepflogenheiten zu kämpfen (Lipnack und Stamps, 2000). Doch nicht nur die sprachlichen Unterschiede wegen der verschiedenen Herkunft sind zu bedenken, sondern auch unterschiedliches berufliches Hintergrundwissen kann zu Kommunikationsproblemen führen. Wenn sich Teams über den Globus verteilen, treten ihre sprachlichen und kulturellen Probleme klarer zutage (Lipnack und Stamps, 2000).

Um die teilweise großen geographischen Entfernungen zu überqueren, ist es erforderlich, eine gute Kommunikation zu haben, um sich einander in einem virtuellen Team zu unterstützen. Die Organisation muss ein Kommunikationskonzept umsetzen (Bell und Kozlowski, 2002). Das Konzept muss von allen virtuellen Teammitgliedern akzeptiert und genutzt werden. Nur so können sie alle verfügbaren Kommunikationskanäle nutzen (Bartsch-Beuerlein und Klee, 2001).

Die Medien, zum Beispiel die sozialen Medien oder spezielle Werkzeuge, bieten die Kommunikationskanäle, das Instrument der Interaktion. Diese Kanäle existieren unabhängig von den Menschen und was diese Menschen kommunizieren wollen. Die Kanäle und die Technologien sind passiv und bieten somit nur die Möglichkeit zu kommunizieren, aber nicht die Kommunikation selbst. Kommunikation bedeutet Interaktion, und Interaktion bedeutet Kommunikation. Interaktionen, die beteiligten Menschen und die Interpretation ihrer Erfahrungen gehören zusammen. Menschen, die in der Forschung tätig sind, studierten die Interaktionen, um die Dynamik von Gruppen und Teams besser zu verstehen. Sie fanden heraus, dass es sogenannte Muster gibt. Diese Muster vereinfachen die Komplexität der menschlichen Interaktionen. Die Forschenden fanden auch heraus, dass die Lernerfolge und die Emotionen, die aus direkter Erfahrung resultieren, in zukünftige Interaktionen zurückfließen. Mit der Zeit ergeben sich Beziehungen zwischen den Menschen in einer Gruppe, wegen ihrer Interaktionen miteinander. So können sie schließlich zu einem Team zusammenwachsen (Lipnack und Stamps, 2000). Um zu einem Team zusammenzuwachsen, das geographisch verteilt ist, benötigt man auch eine geregelte interne Unternehmenskommunikation mit diversen Regeln (Lipnack und Stamps, 2000).

In einer Studie von Bentele und Seiffert (2013) wurden rund 60 der größten Unternehmen in Deutschland befragt. Die Studie wurde in Bezug auf die Existenz von schriftlicher Kommunikationspolitik und auch über die Einstellung zu ethischen Prinzipien in der Unternehmenskommunikation durchgeführt. Das Resultat war bemerkenswert. 75% der Befragten gaben an, dass die Bedeutung der Regeln und Richtlinien für Kommunikation in den letzten Jahren gestiegen sei. Die meisten Unternehmen haben schriftliche Kommunikationsrichtlinien in den Bereichen Finanzkommunikation und Online-Kommunikation eingeführt. Für eine große Mehrheit der Senior Communication Managerinnen und Manager spielen die Richtlinien, die für eine allgemeine Kommunikation zuständig sind, eine sehr große Rolle (Bentele und Seiffert, 2013; Lutz, 2001). Bei der Kommunikation ist es zudem wichtig, dass die beteiligten Personen sich einander ganzheitlich wahrnehmen (Walther, 1992). Dies ist wichtig, um die physikalischen Eigenschaften in der Konversation interpretieren zu können. Selbst in einem Telefongespräch gibt es keine physische Präsenz. Mit der Übertragung von Stimme können physikalische Eigenschaften wie Geschlecht, Alter, möglicherweise Status, Erregungs- oder Gesundheitszustand manchmal transportiert werden. Es wird eine quasi-physische Wahrnehmung des Kommunikationspartners geben, wenn auch an einem entfernten Standort (Meissner, 2009). Ebenso gibt es laut Calefato, Damian, und Lanubile (2012) in der schriftlichen Kommunikation und auch in der Online-Kommunikation keine physische Präsenz und keine wirkliche Beziehung. In der Face-to-Face Kommunikation gibt es neben dem Textnachrichtenkanal auch Meldungen über nicht-linguistische Elemente, nämlich paraverbale oder non-verbale Informationen, die transportiert werden (Warkentin und Beranek, 1999). Grundsätzlich können alle fünf menschlichen Sinne angesprochen werden. Neben dem Textkanal gibt es noch weitere Kanäle wie einen visuellen,

einen auditiven, einen taktilen, einen olfaktorischen und einen gustatorischen Kanal (Taddicken, 2016). Der visuelle Kanal vermittelt die non-verbale Informationen, nämlich durch Mimik, Gestik, Haltung, raumbezogenes Verhalten, externe Attribute und Blickkontakt. Diese Informationen werden in der Online-Kommunikation vollständig weggelassen. Die Visualität ist sehr begrenzt. Nur das Wort und der Kommunikationsinhalt können visualisiert werden. Emotionen des Kommunikationspartners wie Lächeln oder Stirnrunzeln bleiben verborgen. Um dieses Defizit in der Online-Kommunikation zu kompensieren, werden "Emoticons" verwendet. Bestimmte Zeichenketten ersetzen bestimmte Gesichtsausdrücke wie ":-)" für ein Lächeln (Meissner, 2009; Taddicken, 2016). Mohammad (2009) erwähnt in Bezug auf das Fehlen der fünf Sinne, dass der Streit viel schneller eskalieren kann, wenn sich die beteiligten Personen nicht gegenüber stehen und somit nicht in die Augen sehen können. Doch in vielen Fällen kann die Abwesenheit der Wahrnehmung der fünf Sinne auch zu Unstimmigkeiten und mangelnder Produktivität im Team führen.

In den folgenden Abschnitten werden die am häufigsten genutzten Möglichkeiten zur Kommunikation in einem virtuellen Team angeführt. Teils werden diese schon bekannt sein beziehungsweise wurde in den vorangegangenen Absätzen teils darauf eingegangen. Die folgenden Möglichkeiten eines virtuellen Teams, unter anderem die physischen Verbindungen zwischen den Teammitgliedern zu überbrücken, stellen Lipnack und Stamps (1997) in dem "Mensch-Zweck-Verbindungen"-Modell wie folgt dar:

#### **Persönliche Treffen (Face-to-Face)**

Obwohl virtuelle Teams bekannt dafür sind, sich selten bis nie real zu treffen, sondern ihre Kommunikation über Online-Medien zu gestalten, ist es doch ratsam, sich öfters persönlich zu treffen. Diese Treffen sind auf der einen Seite wichtig, um den Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen zu ermöglichen und auf der anderen Seite sind die Themen und Probleme oft so komplex, dass eine Kommunikation über ein "weniger reiches" Medium nicht möglich ist. Aus diesen Gründen werden auch sehr oft in virtuellen Teams, vor allem in der Formierungsphase, reale Gruppen-Meetings abgehalten.

#### **Sprachübertragung**

Das Telefon als sprachübertragendes Kommunikationsmedium wird sowohl von konventionellen Teams als auch von virtuellen Teams genutzt, um raumübergreifend zu kommunizieren. Es wird in Unternehmen die Online-Telefonie, die sogenannte IP-Telefonie oder Voice over IP eingesetzt. Wobei sich die Art der Nutzung nicht verändert hat, lediglich die Verwendung der Datenleitung. Die Kommunikation an sich ist die gleiche geblieben. Über das Telefon können auch komplexere Themen und Inhalte besprochen werden, da bei Unverständlichkeit auf eine Frage sofort eine Antwort erfolgen kann. Der Nachteil dieses Mediums ist allerdings, dass keine non-verbale Kommunikation stattfinden kann. Gestik und Mimik erreichen die zu empfangende Person nicht.

### **Textbasierte Kommunikation**

Eine der bekanntesten und am häufigsten genutzten Art der textbasierten Kommunikation ist das Versenden und Empfangen von E-Mails. Ebenso zählen immer noch gerne die klassischen, schon seit vielen Jahren sich im Einsatz befindenden Kommunikationsmittel wie Brief und Fax. Instant Messaging (sofortige Nachrichtenübermittlung) zählt zu einer der beliebtesten Kommunikationsmittel, da es Konversationen in Echtzeit ermöglicht, wie zum Beispiel durch das chatten. Dabei werden kurze Textmitteilungen über das Internet an die Empfängerin oder den Empfänger geschickt. Auf diese folgt in der Regel unmittelbar eine Antwort. Ist die Empfängerin oder der Empfänger derzeit nicht erreichbar, kann die absendende Person dies über den Hinweis "online" oder "offline" erkennen. Die textbasierte Kommunikation verhindert, wie auch das Telefonat, die non-verbale Kommunikation. Nutzende der textbasierten Kommunikation haben hingegen noch die Möglichkeit, mit Hilfskonstruktionen Emotionen über Smileys zu versenden. Diese Smileys werden auch Emoticons genannt. Sie bestehen aus Zeichenfolgen normaler Satzzeichen und können Stimmungs- und Gefühlszustände ausdrücken, aber auch Aktionswörter zum Beispiel "hmmm" als Ausdruck dafür eingesetzt werden, dass man gerade überlegt.

### **Videokonferenzen**

Videoübertragungen werden in Unternehmen für die Kommunikation zwischen zwei, aber auch mehreren teilnehmenden Personen verwendet. Wenn nur zwei Personen involviert sind, findet meist ein Video-Chat zwischen zwei Rechnern mittels einer Webcam statt. Zur Herstellung eines möglichst realen Meetings, dem mehrere, räumlich getrennte Teilnehmerinnen und Teilnehmer beiwohnen, wird anhand eines Bildschirms der Eindruck erweckt, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer physisch an einem Tisch sitzen. Für komplexere Themen eignet sich die Videoübertragung am besten, da Informationen gleichzeitig auf mehreren Ebenen, verbal, non-verbal sowie Gestik und Mimik, übertragen werden können.

## **2.5.2 Teambeziehungen und Vertrauen in verteilten Teams**

Beziehungen sind gleichzeitig die dauerhaftesten, zerbrechlichsten und auch lohnendsten Bestandteile unseres Lebens. Es sind die Beziehungen, die die Mitglieder eines virtuellen Teams zusammenschweißen und ihnen die Arbeit über Grenzen hinweg ermöglichen. Diese mächtigen Verbindungen können, wenn sie klug genutzt werden, sehr viele Möglichkeiten und Chancen für Organisationen eröffnen. Lipnack und Stamps (2000) beschreiben in ihrem Buch, dass die Medien das Nervensystem des virtuellen Teams sind. Das "Denken" stellt die Interaktionen der Mitglieder entlang des Kommunikationsweges dar. Um die Lernergebnisse zu sammeln, behelfen sich virtuelle Teams sogenannter Interaktionsmuster. Das Netz von Beziehungen und gemeinsamen Wissen bildet die inneren Kräfte des virtuellen Teamlebens (Lipnack und Stamps, 2000).

Im Allgemeinen sind zwischenmenschliche Beziehungen sehr facettenreich und vielfältig. Die zwischenmenschlichen Beziehungen haben im Leben eine hohe Wichtigkeit. Dies fängt damit an, dass die frühkindliche Entwicklung entscheidend von der Beziehung zu den engsten Betreuungspersonen abhängt. Im weiteren Lebenslauf prägen die Beziehungen zu den Menschen das Leben mit (Supp, 2009). Argyle und Henderson (1984) definieren zwischenmenschliche

Beziehungen wie folgt: "Als Beziehungen, persönliche Beziehungen oder Dauerbeziehungen bezeichnet man regelmäßige soziale Begegnungen mit bestimmten Personen über eine gewisse Zeit hinweg... Am einfachsten lassen sich Beziehungen daher definieren als regelmäßige soziale Interaktionen über eine bestimmte Zeitspanne hinweg mit der Erwartung einer gewissen Bestätigung." Nach Asendorpf und Banse (2000) stehen zwei Personen in sozialer Interaktion, "wenn das Verhalten von zwei Menschen voneinander abhängig ist, so dass jedes Verhalten des einen eine Reaktion auf das vorangehende Verhalten des anderen ist." Eine zwischenmenschliche Beziehung besteht somit aus einer Abfolge von Interaktionen zwischen Menschen. Die Interaktionen werden dabei sowohl von den früheren, als auch von den erwarteten Interaktionen bestimmt (Argyle und Henderson, 1984). Eine Interaktion zwischen zwei Menschen ist zeitlich begrenzt, wobei der Übergang von einer langen Interaktion zu einer Beziehung fließend sein kann (Hinde, 1979).

Zudem kann zwischen Rollenbeziehungen und persönlichen Beziehungen unterschieden werden. Asendorpf und Banse (2000) definieren in ihrer Arbeit, dass "Rollenbeziehungen soziale Beziehungen sind, die durch die sozialen Rollen der beiden Bezugspersonen bestimmt sind ... Rolle bezeichnet dabei eine kulturell bestimmte Erwartung an das Interaktionsverhalten." Rollenbeziehungen gelten als eher unpersönlich, da die Bezugspersonen austauschbar sind. Die Persönlichkeitseigenschaften der jeweiligen Personen haben keine Auswirkung auf die gegenseitige Beziehung. Zudem sind die Kriterien einer sozialen Beziehung vorhanden. Die Wahrscheinlichkeit ist sehr groß, dass aus längeren Rollenbeziehungen persönliche Beziehungen werden.

Unter persönlichen Beziehungen versteht man jene Beziehungen, die sich von den jeweiligen Persönlichkeiten und gemeinsamen Beziehungsgeschichten der Bezugspersonen, beeinflussen lassen. Bei persönlichen Beziehungen, die ebenso durch Rollenerwartungen mitgeprägt werden, stehen die Rollenerwartungen in Wechselwirkung mit den Persönlichkeitseigenschaften (Asendorpf und Banse, 2000). Auch Schmalen und Pechtl (2009) gehen auf Rollenbeziehungen ein und unterscheiden diese in zwei Gesichtspunkten. So können sie in formell und informell gegliedert werden. Berufsbedingte Rollenbeziehungen sind von Beginn an eher formell. Im Gegensatz dazu sind Freundschaften informell. Diese können sich aber aus einem formellen Setting heraus entwickelt haben.

Generell ist eine gute Teambeziehung entscheidend für die Arbeitsleistung. Eine gute Beziehung ist die Grundlage für ein gegenseitiges Verständnis und eine erfolgreiche Kommunikation (Te'eni, 2001). Um eine gute Beziehung zu haben, ist der Aufbau von Vertrauenswürdigkeit und gegenseitigem Verständnis erforderlich. Kommunikation sollte dabei aber nicht getrennt von Beziehungsthemen betrachtet werden. Es ist entscheidend und spielt eine große Rolle für eine gute Teamatmosphäre und wird daher in dieser Arbeit wiederholt erwähnt und diskutiert. Beziehung umfasst zudem, dass die Kommunikation von den teilnehmenden Personen als angemessen und vertrauenswürdig angesehen wird. Für eine erfolgreiche Kommunikation sind demnach beide Aspekte notwendig. Die Wichtigkeit der Aspekte kann jedoch von dem Kommunikationsziel abhängen. Die tatsächliche Auswirkung des Kommunikationsprozesses wird definiert als gegenseitiges Verständnis und Beziehung (Te'eni, Sagie, Schwartz, Zaidman, und Amichai-Hamburger, 2001).

Aber nicht nur die Beziehung und die Teamatmosphäre zwischen den Teammitgliedern sind entscheidend, sondern auch die Beziehung zur Teamleitung (Hoch und Kozlowski, 2014). Eine Studie untersuchte, wie global verteilte Teams zusammenarbeiten. Die Forscher befragten 167 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines IT-Unternehmens, die in 40 Teams aufgeteilt waren. Sie lösten dringende Probleme, die Kunden mit ihrer Hardware oder Software hatten. Die Teams waren auf der ganzen Welt verteilt, in den USA, Europa, Japan, Korea und Australien. Es stellte sich heraus, dass sie besonders kreativ waren, wenn die Beziehung zwischen der Teamleitung und den Teammitgliedern gut harmonisierte und wenn sie häufig ihre Fragen austauschten. Die Forscher raten aufgrund dessen zu einem Training für das Team, um die Teamatmosphäre zu pflegen (Gajendran und Joshi, 2012). Im Fall von virtuellen Teams wird die Leitung eines Teams als e-Leadership (elektronische Führung) bezeichnet. Ihre Arbeit wird überwiegend durch Informationstechnologie, insbesondere das Internet durchgeführt. Die grundlegende Rolle und die Verantwortlichkeiten der Leitung werden an sich nicht verändert. Das Einzige, was sich ändert, ist, wie die Führungsposition effektiv mit seinen Leuten kommuniziert (Lutz, 2001). Die meiste Zeit sind die Teammitglieder und die Führungskräfte nicht am selben Ort, im selben Bürogebäude oder im selben Land (Mohammad, 2009). Avolio und Kahai (2003) zeigen außerdem, dass die e-Leader interne Kommunikationsstrukturen für die Etablierung und Weiterentwicklung von Beziehungen zwischen den Mitgliedern einer Organisation definieren müssen.

Bezüglich der Trainings der Teams in Bezug auf die Kommunikation und Beziehung, haben Warkentin und Beranek (1999) herausgefunden, dass Teams, die kein virtuelles Teamkommunikationstraining durchlaufen haben, mit einer sehr hohen Bewertung der drei Variablen (Teambindung, Vertrauen und offen für Äußerungen) starteten, aber mit der Zeit immer mehr abfielen. Wohingegen Teams, die ein virtuelles Teamkommunikationstraining erhielten, zwar mit einer niedrigeren Bewertung einstiegen, aber mit der Zeit stetig wuchsen. Am Ende waren sie viel höher als die der Kontrollgruppe. Dies zeigt, dass virtuelle Teamkommunikationstrainings dazu führen, dass eine gesteigerte Wahrnehmung und mehr Zufriedenheit im Team herrschen. Das A und O ist zudem, dass die Teamleitung die Beziehung zu seiner Belegschaft pflegt. Daher schlagen Forschende ein Beziehungstraining vor.

Nicht nur die Beziehung zwischen dem Team und der Führungskraft ist wichtig für den Erfolg der virtuellen Arbeit, sondern auch die Beziehungen mit den weiteren involvierten Personen (Golden, 2006). Wichtig sind zum Beispiel die Beziehungen mit dem Manager und der Managerin, der Kollegschaft, aber auch der Familie. Umso besser die Qualität der Beziehungen ist, umso besser sind auch Beziehungen und die Kommunikation am Arbeitsplatz. Passend zu dem Thema kann die Work-Life-Balance genannt werden. Laut Vos und van der Voordt (2002) muss darauf geachtet werden, dass es nicht zu einer ständigen Überlappung der Arbeit und dem privaten Sektor kommt. Durch die konsequente Trennung kann die Qualität der Arbeit und auch die Beziehungen gesteigert werden. Gajendran und Harrison (2007) stellen ebenso fest, dass die Qualität der Beziehungen zwischen Leitung und Beschäftigten die Zufriedenheit, den Stress, die Leistung und die Wahrnehmung des beruflichen Fortschritts beeinflussen kann. Sie erwähnen das Gleiche über die erhöhte Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die Beziehungs-Qualität zwischen der Leitung und der Belegschaft. In diesem Zusammenhang sei nicht zu vergessen, dass die Arbeitszufriedenheit auch abhängig von dem Gesundheitszustand der Einzelpersonen

ist (Danielsson und Bodin, 2008).

Bezüglich Kommunikation, Führung und Vertrauen stellen Jarvenpaa und Leidner (1998) fest, dass Führung eine bedeutende Rolle im Team-Prozess und beim Lösen der Aufgaben in virtuellen Teams ist. Die Qualität der Kommunikation zwischen der Leitung und dem Team ist verantwortlich für das Vertrauen in deren Beziehung. Virtuelle Teams stehen vor der Herausforderung, durch technologische Interaktion Vertrauen aufzubauen (Jarvenpaa, Knoll, und Leidner, 1998). Des Weiteren wird dem Vertrauen der Arbeitskräfte untereinander eine große Rolle zugeschrieben. Nakayama, Binotto, und Pilla (2006) zeigen in ihrer Studie, dass die Forschungsbeteiligten erkannten, dass Vertrauen eine wichtige zwischenmenschliche und unternehmensübergreifende Leistungskennzahl für das Team und letztendlich für das gesamte Unternehmen ist. Sie bewerten zwischenmenschliche und technische Kompetenzen, Loyalität und Aufgeschlossenheit als wichtige Bedingungen, um die Vertrauensbeziehung zwischen den Teammitgliedern zu erleichtern. Aus unternehmerischer Sicht wird das Vertrauen unter anderem durch die "Vertrauensarbeitszeit" gegeben. Es wird darauf vertraut, dass die Beschäftigten ohne Überwachung durch Stechuhr und Stundenzettel mehr und besser arbeiten (Glißmann und Peters, 2001). Gambetta (1988) argumentiert, dass das Vertrauen einer Person bedeutet, dass man an diese Person glaubt. Selbst wenn die Person die Chance bekommt, wird er oder sie wahrscheinlich nicht in irgendeiner Art und Weise ein Verhalten an den Tag legen, die die Beziehung schädigt. Dies lenkt die Aufmerksamkeit wieder auf die Beziehung, die eine große Bedeutung in Teamarbeit und Vertrauen mit sich bringt. Auch Zolin, Levitt, Fruchter, und Hinds (2000) zeigen in ihrer Arbeit, dass Vertrauen in Beziehungen ein wesentlicher Punkt ist. McKnight und Chervany (1996) identifizieren Vertrauen als Basis für gemeinsames Arbeiten und um die geleisteten Anstrengungen als wertvoll zu betrachten. Gabarro (1978) teilt die gleiche Idee und betont darüber hinaus, dass der kognitive Aspekt, vor allem Kompetenz, ein Schlüssel zur Erschaffung und Erhaltung von Vertrauen in Arbeitsbeziehungen ist. Lipnack und Stamps (2000) argumentieren, dass in virtuellen Teams Vertrauen ein Grundbedürfnis ist, um Qualität in produktiven Beziehungen zu entwickeln und erhalten.

Die Entstehung von Beziehungen ist eine Herausforderung für ein virtuelles Team (Roebuck, Brock, und Moodie, 2004). Die Autoren argumentieren, dass Vertrauen eine wichtige Komponente zur Schaffung von Beziehungen ist. Das ist aber für Teams schwierig, wenn sich die Teammitglieder nie Face-to-Face gegenüber stehen. Ebenso können Sprachbarrieren einen negativen Einfluss auf zwischenmenschliche Beziehungen, das Vertrauen und die gesamte Arbeitskultur im Team haben (McLean, 2007). Soziale Kommunikation, die die Aufgabenkommunikation ergänzt, kann das Vertrauen laut Jarvenpaa und Leidner (1998) stärken. Powell, Piccoli, und Ives (2004) beschreiben auch den Zusammenhang zwischen Vertrauen und Beziehung. Das Vertrauen in virtuellen Teams zu entwickeln, ist eine Herausforderung. Das hängt damit zusammen, dass sie mehr aufgabenorientiert sind und weniger soziale Schwerpunkte haben. Und der Hauptgrund ist das Vertrauen in die anderen Teammitglieder, ohne jemals einen real getroffen zu haben. Und oft steckt auch die Problematik in der Länge der Lebenszyklen des Projekts. Die begrenzten Lebenszyklen zwingen die Teammitglieder dazu, Vertrauen und die Beziehung schnell zu entwickeln. Jedoch wird der Beziehungsaufbau von einem längeren Prozess begleitet, um die Gleichberechtigung und Zugehörigkeit zu fördern. Zusammenhalt und Vertrauen werden

somit gestärkt. Aber oft haben virtuelle Teams Schwierigkeiten mit den sozialen Bedürfnissen der anderen Teammitglieder. Das macht es schwieriger, eine Beziehungsbasis zu entwickeln.

Zusammengewürfelte Teams, Teams in einem Büro und virtuelle Teams haben sehr unterschiedliche Arbeitsstile. Teams, die in einem Büro zusammenarbeiten, haben eine gesteigerte Produktivität aufgrund der Fähigkeit, sich gegenseitig informell zu konsultieren. Die Arbeit ist somit einfacher zu koordinieren und gemeinsame Ressourcen können genutzt werden. Und wie schon erwähnt sind die Vorteile der physischen Präsenz auf ihrer Seite. Face-to-face-Gruppen entwickeln Vertrauen schneller und es wird länger aufrechterhalten werden (Bos, Olson, Cheshin, Kim, und Nan, 2005). Diese Argumente stehen im Gegensatz zu den virtuellen Teams. Virtuelle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen enorme Herausforderungen meistern. Dazu gehören die gehemmte Vertrauensentwicklung, der Mangel an sozialem Kontakt, die Schwierigkeit, komplexe Arbeit zu koordinieren und ein gemeinsames Gefühl der Gruppenidentität zu bilden. Durch den länger anhaltenden Mangel an sozialem Kontakt, kann es laut Nerdinger, Blickle, und Schaper (2011) zu einer sozialen Angst kommen. Die Anwesenheit anderer, vor allem subjektiv wichtiger Personen kann zur Verringerung der Arbeitsmotivation und Leistung führen. Des Weiteren ist die Abwesenheit der fünf menschlichen Sinne, um die Person ganzheitlich wahrzunehmen, ein Hindernis, das virtuelle Teams meistern müssen. Um diesen Herausforderungen von Distanz und Vertrauen gerecht zu werden, müssen Teams lernen, Vertrauen zueinander aufzubauen. Die Verbundenheit des Teams spiegelt sich anhand des Verhaltens wider, zum Beispiel wie Entscheidungen getroffen werden und wie schnell E-Mails und Anrufe entgegengenommen und beantwortet werden (Bos et al., 2005).

Die Analyse von Hinds und Bailey (2003) zeigt auch, dass die geografische Verteilung von Teams einen großen Einfluss auf Gruppenkonflikte hat wie zum Beispiel Aufgabenkonflikte, affektive Konflikte oder Prozess-Konflikte. Ein Aufgabenkonflikt bezieht sich auf Meinungsverschiedenheiten, die sich auf Arbeitsinhalte konzentrieren. Affektive Konflikte sprechen emotionale Konflikte an. Sie sind bezogen auf die Beziehungen innerhalb eines Teams. Dazu zählen Meinungsverschiedenheiten im Team, die durch Wut oder Feindseligkeit unter Gruppenmitgliedern gekennzeichnet sind. Sechs entscheidende Variablen werden in der Arbeit von Ocker, Rosson, Kracaw, und Hiltz (2009) gezeigt, die wichtige Einflussfaktoren für die Leistung innerhalb eines Teams sind. Es betrifft laut Ocker et al. (2009) nicht nur die virtuellen Teams, sondern auch die traditionellen. Zunächst ist die gemeinsame Identifikation mit dem Team durch die Mitglieder wichtig, um den Zusammenhalt des Teams zu stärken, Konflikte zu reduzieren und die Motivation zu erhöhen. Weitere Variablen sind Bewusstsein, Koordination, Kompetenz und Konflikte. Konflikte können als Meinungsverschiedenheiten unter den Teammitgliedern aufgrund von wahrgenommenen Inkompatibilitäten oder unterschiedlichen Sichtweisen oder Zielen definiert werden (Ocker et al., 2009). Vertrauen und Konflikte sollten betont werden. Diese beiden Variablen sind sehr wichtig für eine gute Beziehung in verteilten Teams.

Man kann sagen, dass virtuelle Teammitglieder im Vergleich zu traditionellen Teammitgliedern schwächere Beziehungen zu den Teamkollegen und Kolleginnen haben. Eine Möglichkeit für diese Annahme kann sein, dass die virtuellen Teams nur mit elektronischen Tools kommunizieren (Powell et al., 2004). Wie bereits beschrieben, kann es viele verschiedene Herausforderungen für den Aufbau oder die Aufrechterhaltung einer Beziehung geben. Und ohne eine geeignete

Kommunikation und vor allem Vertrauen gibt es keine Chance, in Kontakt mit den Menschen zu kommen (Powell et al., 2004).

---

# Empirische Forschung

Dieses Kapitel schließt die Wahl der Forschungsmethode und die Vorstellung der vier Unternehmen mit ein. Des Weiteren erfolgt eine schrittweise Wiedergabe des Forschungsprozesses mit den einzelnen Abschnitten. Unter Berücksichtigung der Forschungsfrage, die ebenfalls in diesem Kapitel wiederholt wird, werden Interviews durchgeführt, transkribiert und analysiert. Diese Vorgehensweise liefert Informationen über den Zusammenhang der Rolle in Teambeziehungen, der Medienwahl und des verteilten Arbeitens auf Basis der Mediensynchronizitätstheorie.

## 3.1 Forschungsmethode

Diese Diplomarbeit wird anhand qualitativer Forschungsmethoden realisiert. Wie bereits erwähnt wird hierfür die qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt. Unter dem Begriff Inhaltsanalyse wird eine Vielzahl von Verfahren von der Hermeneutik bis zur quantitativen "Content Analysis" zusammengefasst. Alle Verfahren befassen sich mit der Analyse von Kommunikation. Kommunikation wird als Überbegriff verstanden und beinhaltet neben schriftlichen Dokumenten auch mündliche und non-verbale Formen der Kommunikation zum Beispiel Videoaufnahme eines Gesprächs, Bilder und weitere. Da es sehr viele inhaltsanalytische Verfahren gibt, existieren somit auch sehr viele Definitionen, die auch stark variieren können (Mayring, 2008). Es soll deshalb für diese Diplomarbeit nur die spezielle Form der sozialwissenschaftlichen Inhaltsanalyse nach Mayring (2008) durchgeführt werden. Das bedeutet, die vorangegangene Kommunikation wird fixiert und analysiert. Dabei wird systematisch vorgegangen, das heißt regelgeleitet, das wiederum heißt auch theoriegeleitet. Das Ziel ist es, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen.

Die Stärken der qualitativen Inhaltsanalyse liegen in ihrem systematischen sowie regel- und theoriegeleiteten Vorgehen. So lässt sich die Auswertung dank der Systematik leicht nachvollziehen. Trotz aller Systematik sollte darauf geachtet werden, dass die Inhaltsanalyse nicht zu starr und unflexibel wird. Sie muss auf den konkreten Forschungsgegenstand ausgerichtet sein (Mayring, 2008).

Im Bereich der qualitativen Forschung gibt es zahlreiche Datensammlungs- und Analysemethoden, beispielsweise Interviews, qualitative Methoden der Beobachtung, Einzelanalysen, qualitative Inhaltsanalysen oder Fokusgruppen (Lamnek, 2005). Letzteres wird, wie eingangs erwähnt, in dieser Diplomarbeit durchgeführt. Eine Fokusgruppe ist eine moderierte Diskussionsgruppe, in der kleine Gruppen durch vorbereitete Fragen zu einem Thema ermutigt werden sich auszutauschen (Schulz, Mack, und Renn, 2012). Ziel ist es nicht, Übereinstimmungen zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Diskussion zu finden, sondern möglichst viele unterschiedliche Facetten eines Themas zu erörtern (Bogner, Littig, und Menz, 2014; Lamnek, 2005). Die Idee dahinter ist, einen gruppenspezifischen Effekt zu erzielen, der für die ganze Gruppe in einer positiven Art und Weise unterstützend ist. Fokusgruppen eignen sich für eine begrenzte Anzahl von Teilnehmenden und sind mit relativ geringen Ressourcen zu realisieren. Eine höhere Bereitschaft, Informationen zu einem gewissen Thema zu liefern, ist zu erwarten, da sich eine Fokusgruppe einer normalen Konversation mehr ähnelt als ein isoliertes Interview (Schulz et al., 2012).

Im Gegensatz zu quantitativen Methoden gibt die qualitative Methode einen offeneren Zugang zur Forschungsfrage. Der Zugang zum Thema kann sich in dem Forschungsprozess verändern, da während der Durchführung in einer Fokusgruppe neue Themengebiete auftreten können. Dies ist aber nicht als negativ zu betrachten, sondern als Offenheit zum Thema. Die Offenheit und Flexibilität kann unbekannte und auch nicht in Betracht gezogene Phänomene und Umstände hervorrufen, die einen Mehrwert für den Forschungsprozess darstellen. Dieser Effekt wird auch in dieser Arbeit als vorteilhaft angesehen.

Im Mittelpunkt des Fokusgruppenprozesses steht auch der Wunsch, dass die Zielgruppe ihre Meinungen auf ihre Art und Weise kundtut. Dies wird dazu beitragen, die subjektive Sicht zu erkennen (Hazzan, Dubinsky, Eidelman, Sakhnini, und Teif, 2006). Die Annahme ist, dass die Teilnehmenden selbstreflexiv sind und als Expertinnen und Experten zu dem Thema agieren. Das Ziel der Fokusgruppe ist, das Thema zu untersuchen und neue Phänomene, Theorien und Modelle zu entdecken (Hammersley, 2013). Die Planung und Durchführung einer Fokusgruppe ist ebenso wichtig wie die Erfassung und Auswertung der gewonnenen Daten. Die Auswahl der beteiligten Personen und das Organisatorische werden wie folgt durchgeführt:

Es werden österreichische und deutsche Firmen für die Fokusgruppen herangezogen. Jedes Unternehmen hat IT-Teams von einer Größe von vier bis sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern inklusive Projektleitung beziehungsweise dem Vorsitzenden der Abteilung. Einige der Unternehmen arbeiten schon von Beginn an in solch verteilten Strukturen. Andere wiederum haben ihre Abteilung erst vor kurzem reorganisiert und arbeiten somit erst eine kurze Zeit in der Konstellation zusammen. Bei einem weiteren Unternehmen arbeitet ein Teil der Belegschaft im Büro vor Ort und der andere Teil von Zuhause aus. Durch diese Variation ergeben sich interessante und verschiedene Gesichtspunkte, Verhaltensweisen, Vorlieben und Verwendungen von Kommunikationsmitteln. Aber auch die verschiedenen Arbeitsweisen der Teams und verschiedene Ebenen der Beziehungen zwischen den Teammitgliedern werden beleuchtet. Einige Beschäftigte kannten die Kollegschaft schon bevor die Struktur des verteilten Arbeitens eingeführt wurde, andere wiederum lernten sich erst durch diese Umstellung kennen. All diese Gegebenheiten sind interessant zu vergleichen und zu analysieren. Zu erwähnen ist zudem noch, dass die Projektleitung

beziehungsweise Abteilungsleitung getrennt vom Team befragt wurden, um Manipulationen und Zwänge der Teammitglieder zu vermeiden (Mills Theodore M., 1979).

In der Analyse selbst werden die Daten jedoch als eine Einheit betrachtet und nicht mehr zwischen Team und Vorgesetzten unterschieden. Die Fokusgruppen werden in den jeweiligen Firmen und deren Räumen durchgeführt. Für die Aufnahme des Interviews wird ein Diktiergerät verwendet, um die Aufzeichnungen später noch einmal in Ruhe anhören zu können und diese zu transkribieren und anschließend zu analysieren. Die Bewertung wird, wie bereits erwähnt, anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2008) durchgeführt. Diese Art der Befragung basiert auf dem Prinzip der Offenheit der qualitativen Forschung. Deswegen sollten die Regeln nicht als in Stein gemeißelt betrachtet werden (Flick, 2012).

## 3.2 Unternehmen

In diesem Abschnitt werden die Unternehmen kurz vorgestellt, um einen Eindruck über ihre Größe, Standorte und Branche zu bekommen.

### 3.2.1 Rohde & Schwarz

Rohde & Schwarz steht seit mehr als 80 Jahren für Qualität, Präzision und Innovation auf allen Feldern der drahtlosen Kommunikationstechnologie. Strategisch ist der Elektronikkonzern auf die fünf Standbeine Messtechnik, Rundfunk- und Medientechnik, Cyber-Sicherheit, sichere Kommunikation sowie Funküberwachungs- und Funkortungstechnik ausgerichtet. Damit wird eine Kundschaft aus der Mobilfunk- und Wireless-, der Rundfunk-, Elektronik- und Automobil-Industrie, der Luftfahrt und Verteidigung sowie den Bereichen Government and Security und kritische Infrastrukturen adressiert. Die Geschäftsführung bilden Manfred Fleischmann (Vorsitz), Christian Leicher und Peter Riedel. Die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrug zum 30. Juni 2015 rund 9.900. Davon waren zirka 5.900 in Deutschland beschäftigt. Die Hauptgeschäftsstelle ist in der Mühldorfstraße 15 in 81671 München (Munich), Deutschland zu finden.



**Abbildung 3.1:** Rohde & Schwarz Logo

### 3.2.2 eSolve AG

Im Mai 2000 wurde die eSolve AG gegründet. Heute zählt sie rund 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich in der Schwanthalerstr. 11 in 80336 München ein Bürogebäude teilen. Die eSolve AG ist ein von Gründern geführtes Unternehmen. Ein kleines Team von vier erfahrenen Führungskräften aus dem Bankenumfeld hatte den Traum, mit ihrem Wissen immer am Puls der Zeit zu sein. Aus dem Traum wurde eine Vision, aus Visionen eine tragfähige und erfahrene Firma.

Das Motto der eSolve AG ist Fun@Work und sorgt für ein motiviertes Team, das weiß, dass es zusammen mit der Kundschaft den Wert der Firma ausmacht. Wachsen bedeutet für die eSolve AG nicht nur Größe, sondern auch mehr Variationsbreite und stetiges Lernen. Zu ihrem Hauptmengenbereich gehört das IT Consulting. Darunter fallen App-Lösungen, Big Data, BYOD, Cloud Datenschutz gem. BDSG, Infrastruktur, Optimierung der IT, ITIL, Migrationen, Rechenzentrumsdesign und IT Security.



Abbildung 3.2: eSolve AG Logo

### 3.2.3 ifp analytics

ifp analytics ist eine Tochter der technischen Unternehmensberatung ifp consulting mit 30 Jahren Erfahrung in der Fabrikplanung, Supply-Chain-Optimierung und Softwareentwicklung. Gründer von ifp consulting ist Prof. Dr.-Ing. Joachim Milberg, der auch als ehemaliger Vorsitzender des Aufsichtsrats der BMW AG bekannt ist. Für die Digitalisierung der Produktionsprozesse verwendet ifp analytics die eigens entwickelte Software sweepBusiness. Diese verknüpft Daten unterschiedlichster Herkunft miteinander zu einer digitalen Fertigungswelt. Zu finden ist ifp analytics in Garching bei München, Parkring 17.



Abbildung 3.3: ifpanalytics Logo

### 3.2.4 IdeasOnCanvas

IdeasOnCanvas ist ein unabhängiges Software Unternehmen das ihren Sitz in Wien, Österreich hat. Es wurde von Markus Müller-Simhofer 2008 gegründet. IdeasOnCanvas spezialisierte sich auf ein intuitives Design- und Nutzerfreundliches Bedienen von Plattformen für iOS und Mac. Ihre meiste Aufmerksamkeit widmen sie ihrer Applikation MindNode. MindNode macht Mind Mapping einfach. Mind Maps sind visuelle Darstellungen ihrer Ideen, die mit einem Gedanken beginnen und von dort aus wachsen können. Auf diese Weise können Sie intuitiv ein Brainstorming durchführen und dieses organisieren, ohne den Fokus auf die Idee zu verlieren. MindNode kann für Mac, iPhone, iPad and iPod touch genutzt werden. Zu finden ist die IdeasOnCanvas GmbH in der Zieglergasse 6/1/11, A-1070 Vienna, Österreich.



Abbildung 3.4: IdeasOnCanvas GmbH Logo

### 3.3 Qualitative Inhaltsanalyse

Wie bereits erwähnt, wird für diese Diplomarbeit eine qualitative Forschung durchgeführt. Als Methode zur Datenerhebung werden Fokusgruppen gewählt. Der Vorteil derartiger Interviews ist die Offenheit. Das bedeutet, dass mehr Informationen in Erfahrung gebracht werden können. Ebenso kann mehr auf die einzelnen Interviewpersonen eingegangen werden (Flick, 2012). Als Analyseform wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2008) gewählt, da diese systematisch, regel- und theoriegeleitet vorgeht und das Ziel verfolgt, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen. Ziel der Inhaltsanalyse ist vor allem eine Reduktion der Daten, um die wesentlichen Aspekte des Inhalts herauszuarbeiten (Lamnek, 2005).

Abbildung 3.5 zeigt Mayrings Leitfaden zur Erstellung einer qualitativen Inhaltsanalyse. In den folgenden Abschnitten werden die Schritte detailliert durchgeführt.

<b>Schritt 1</b> Festlegung des Materials
<b>Schritt 2</b> Analyse der Entstehungssituation
<b>Schritt 3</b> Formale Charakteristika des Materials
<b>Schritt 4</b> Richtung der Analyse
<b>Schritt 5</b> Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung
<b>Schritt 6</b> Bestimmung der passenden Analysetechnik
<b>Schritt 7</b> Erstellung eines Ablaufmodells
<b>Schritt 8</b> Durchführung der Analyseschritte gemäß Ablaufmodell
<b>Schritt 9</b> Zusammenstellung der Ergebnisse und Interpretationen
<b>Schritt 10</b> Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien

**Abbildung 3.5:** Leitfaden qualitative Inhaltsanalyse (Mayring, 2008)

### 3.3.1 Festlegung des Materials

Die ersten drei Arbeitsschritte befassen sich mit der Bestimmung des Ausgangsmaterials. Ist das verwendete Material einmal festgelegt, sollte der Rahmen, wenn möglich, nicht mehr verändert werden. Da es sich um eine Datenauswahl aus einer größeren Datenmenge handelt, ist es wichtig, die Struktur und den Ablauf festzulegen (Mayring, 2008).

Wie bereits erwähnt, werden verteilte Teams vorwiegend im IT Bereich eingesetzt, da viele Arbeiten über das Internet erfolgen können. Aufgrund dessen wurden IT Firmen und deren Abteilungen für die Fokusgruppenerhebung ausgewählt. Ein Elektronikonzern mit den Arbeitsgebieten Messtechnik, Rundfunk, Funküberwachung und -ortung sowie Funkkommunikation zählt zu den gewählten Firmen, aber auch andere Branchen, wie die Automobilindustrie oder reine Softwarehäuser mit den Schwerpunkten Neuentwicklung und Wartung von iOS und MacOS Anwendungen sind vertreten.

Drei der vier gewählten Firmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland (München), das vierte Unternehmen ist in Österreich (Wien) ansässig. Ausgewählt wurden diese Firmen, da die Autorin zu jeder Firma einen engeren beruflichen Kontakt pflegt und somit einen guten Zugang zu den jeweiligen Teams und der Belegschaft hat. Da die jeweiligen Teams mit teilweise mehr als acht Leuten sehr groß sind, wurden im Schnitt vier Leute aus einem Team befragt. Die Auswahl der einzelnen Personen wurde nach folgenden Kriterien getroffen:

- intern in der Firma angestellt
- Mitglied eines Teams innerhalb der Organisation
- Mitarbeitende des gleichen Projektes
- verteiltes Arbeitsmodell
- verschiedene Rollen in einem Team

Zum letzten Punkt, verschiedene Rollen in einem Team, ist noch zu sagen, dass dies ein wichtiger Punkt war, um nicht nur einen Bereich abzudecken, sondern weit gestreut zu sein und somit auch mehr Gesichtspunkte erreichen zu können. Unter den Interviewten waren unter anderem Softwareentwicklerinnen und Softwareentwickler, Softwaretesterinnen und Softwaretester, Anforderungsmanagerinnen und Anforderungsmanager, Softwarearchitektinnen und Softwarearchitekten, Consultants und die jeweilige Projektleitung vertreten. Das Alter der beteiligten Personen war kein wichtiges Kriterium. Somit ist die Altersspanne auch weit gestreut und wird nicht weiter betrachtet. Obwohl auch Frauen in den jeweiligen Teams zu finden sind, sind diese durch die Vorauswahl nicht berücksichtigt worden. Dies geschah, weil sie zum Beispiel nur extern angestellt waren oder auf Teilzeitbasis, die sie gänzlich im Büro verbracht haben, sprich kein flexibles Arbeitsmodell lebten. Die nachstehenden Tabellen zeigen die beteiligten Personen der verschiedenen Firmen, um noch einmal einen Überblick zu erhalten. Die Organisationen und die Namen der Interviewten Personen wurden anonymisiert. Die zweite Spalte, ID, ist eine fortlaufende Zahl, die für die spätere Bearbeitung benötigt wird.

Organisation	ID	Name	Position
A	1	Clemens	Softwareentwickler
A	2	Sven	Anforderungsmanagement
A	3	David	Software Tester
A	4	PL	Projektleiter

**Tabelle 3.1:** Interview Partner aus Organisation "A", Deutschland

Organisation	ID	Name	Position
B	5	Frank	Softwareentwickler
B	6	Georg	IT Senior Consultant
B	7	PL	Projektleiter

**Tabelle 3.2:** Interview Partner aus Organisation "B", Deutschland

Organisation	ID	Name	Position
C	8	Andreas	Softwareentwickler
C	9	Paul	IT Senior Consultant
C	10	Alexander	IT Senior Consultant
C	11	PL	Projektleiter

**Tabelle 3.3:** Interview Partner aus Organisation "C", Deutschland

Organisation	ID	Name	Position
D	12	Markus	Softwareentwickler
D	13	Zeno	IT Junior Consultant
D	14	Daniel	Softwareentwickler
D	15	PL	Projektleiter

**Tabelle 3.4:** Interview Partner aus Organisation "D", Österreich

### 3.3.2 Analyse der Entstehungssituation

Der Ablauf der Fokusgruppeninterviews erfolgte mit Unterstützung vorher festgelegter Fragen, die aus einer bestehenden Online-Umfrage des Institutes für Managementwissenschaften an der TU Wien entstanden sind. Beigefügt wurden noch eigens angefertigte Fragen, die sich speziell auf das Thema Mediensynchronitätstheorie konzentrieren. Die ausgearbeiteten Fragen kamen je nach Interviewverlauf zum Einsatz. Die Gespräche sind halbstrukturiert und offen, das bedeutet, die interviewende Person hat zwar einen strukturierten Leitfaden mit Fragen, die im Vorfeld festgelegt wurden, deren Reihenfolge jedoch variieren kann. "Offen" bedeutet in dem Zusammenhang, dass die Interviewpersonen die Fragen frei beantworten können (Mayring, 2008).

Zum größten Teil wurden die Interviews in den jeweiligen Firmen vor Ort durchgeführt. Jedoch war dies bei einer Firma nicht möglich, da die Beschäftigten derart verteilt arbeiten, dass ein gemeinsames Treffen an einem Ort nicht realisierbar war. Dieses Interview wurde anhand eines Online Tools (Skype) abgehalten. Auch dieses Interview wurde, wie all die anderen, mit einem Diktiergerät aufgenommen und anschließend transkribiert.

Wenn das Meeting vor Ort abgehalten wurde, war die interviewende Person bereits vor den Gesprächen in den jeweiligen Meeting-Räumen, um diesen für das Interview vorzubereiten. Dazu zählten wie bereits erwähnt, die Sitzordnung, die Anordnung der Stühle und das Bereitstellen der Getränke. Im Vorfeld wurden die Personen informiert, dass es sich um eine Fokusgruppe im Rahmen einer Diplomarbeit handelt. Auch das Thema wurde bereits genannt. Um die Beschäftigten noch weiter für das Interview vorzubereiten, hatten sie die Möglichkeit, an einer Online Umfrage teilzunehmen. Aus diesen Umfragen entstanden, wie bereits beschrieben, die Fragen für das Interview.

Alle Beteiligten nahmen freiwillig an den Fokusgruppeninterviews teil. Um die Atmosphäre von Anfang an entspannt zu gestalten, wurde bei den Vor-Ort-Terminen ein selbst gebackener Kuchen mitgebracht. Meist brachten diese netten, ungezwungenen Eingangsgespräche bei Kaffee und Kuchen den richtigen Zugang zum Thema. In dieser lockeren Atmosphäre gingen die Interviews leicht von der Hand und alle gingen mit guter Stimmung aus den Interviews heraus. Mit den Fokusgruppeninterviews wurden unterschiedlichste Informationen zum Thema "Verteiltes Arbeiten" gesammelt und für diese Diplomarbeit nach den Gesichtspunkten "Beziehung", "Mediensynchronitätstheorie" und "Medienwahl" analysiert.

### **3.3.3 Formale Charakteristika des Materials**

Der dritte Schritt aus Mayring (2008) beschreibt die Form, in der das Material vorliegt. Zudem werden die Protokollierregeln zum Transkribieren der Fokusgruppen vorgestellt. Während der Fokusgruppeninterviews zeichnete ein Panasonic Diktiergerät die Gespräche mit auf, welche anschließend mit Unterstützung einer Audio Software und eines Texteditors niedergeschrieben wurden. Jedes Interview hatte eine Gesprächsdauer von ca. 30 - 45 Minuten, die niedergeschrieben im Schnitt zehn Seiten Text ergaben. Die bevorzugte Interviewsprache war deutsch und wurde auch in dieser abgehalten.

Im Leitfaden zur Erstellung einer qualitativen Inhaltsanalyse gibt Mayring (2008) Vorschläge für Protokollierregeln vor. Diese werden jedoch nur teilweise umgesetzt, da die Genauigkeit etwas verfeinert wird. Es werden ebenso Hörsignale wie "äh", "hm" oder andere Füllwörter vermerkt. Zudem werden auch auffällige non-verbale Kommunikationsmerkmale mit aufgenommen. Das ermöglicht auch das Auswerten der Daten anhand anderer Techniken und Gesichtspunkte, bei denen womöglich solche Hörsignale von besonderer Wichtigkeit sind. Konkret lauten die Transkriptionsregeln folgendermaßen:

- Kürzel und Namen der Gesprächsteilnehmenden sind I = Interviewerin/Interviewer. Die Befragten erhielten anonymisierte Namen.
- Für Sprechpausen gilt ein Punkt pro Sekunde. (...)

- Hörsignale beziehungsweise gesprächsgenerierende Beiträge sind normaler Text. mhm, hm äh, etc.
- Kennzeichnungen von non-verbalen Äußerungen wie Lachen oder Husten durch eckige Klammern. [lachen]
- Auffällige (nicht laute) Betonungen gehören unterstrichen. aber
- Vor jeder Antwort wird die Zeitangabe in runden Klammern geschrieben. (10:53)
- Situationsspezifische Geräusche werden ebenfalls in eckige Klammern gesetzt. [Telefon läutet]
- Laut gesprochene Wörter oder Silben sind groß zu schreiben. ABER, beSONDERS
- Eine sehr gedehnte Sprechweise wird durch Leerzeichen wiedergegeben. j e d o c h
- Ein Bindestrich kennzeichnet einen Wortabbruch. da-
- Sind Wörter unverständlich oder besteht eine Vermutung, so erfolgt die Darstellung in eckigen Klammern. [unverständlich], [besonders]
- Der Name des Unternehmens ist mit [Unternehmen A], [Unternehmen B], ... [Unternehmen n] in eckigen Klammern zu ersetzen.
- Die Namen der Projekte sind mit [Projekt A], [Projekt B], ... [Projekt n] in eckigen Klammern zu ersetzen.
- Es wird alles Gesprochene vollständig mit aufgeschrieben.
- Extremer Dialekt oder sehr umgangssprachliche Wörter/Sätze werden eingedeutscht geschrieben. (miaßn = müssen, zerscht = zuerst)

Alle Fokusgruppen wurden anonymisiert, das bedeutet, die Namen der Unternehmen, die Namen der Beschäftigten, die Firmen Projekte und alle anderen Hinweise wie der Ort, das Alter, genannte Namen der Belegschaft wurden ersetzt. Alle Personen und firmenbezogenen Daten wurden somit anonymisiert geschrieben, um Firmengeheimnisse und den Datenschutz der Personen zu wahren.

Die Abbildung 3.6 zeigt einen Auszug aus der transkribierten Fokusgruppe der Organisation "B" aus Deutschland und soll die Anwendung einiger der genannten Transkriptionsregeln verdeutlichen.

(2:19) I: **Ist es klar bei welchen Problemen ihr zu welcher Person gehen könnt?**

(2:31) Georg: Meistens

(2:37) Frank: J-. Ja. In 90% der Fälle, man äh.. oft ist es wenn man jetzt äh.. wenn ma jetzt nicht in einem Thema Bescheid weiß und Hilfe braucht, dann kommt ne allgemeine Rundmail. Dann so H I L F E E E [lachen].

(2:54) Georg: Eine Hilfe Mail.

(2:05) PL: [lachen] ja zu mir.. Nein im ernst .. ich sag mal so eine richtige Person für Aufgabe xy gibt es eigentlich nicht. Jeder weiß über alles Bescheid.. sicher gibt es Vorlieben, der eine macht lieber die Umstellung der kleineren Geräte der andere hat lieber den Hub, den er von Daheim aus sehr bequem machen kann weil noch kein Kunde drauf ist. Aber sonst kann man eigentlich jeden fragen. Da sehe ich keine Probleme.

**Abbildung 3.6:** Transkriptionsauszug

### 3.3.4 Richtung der Analyse

In den ersten drei Schritten wurde das Ausgangsmaterial beschrieben. Nun ist es wichtig festzulegen, was herausinterpretiert werden soll. Ohne die Bestimmung der Richtung der Analyse ist keine Inhaltsanalyse durchführbar. Die Bestimmung der Fragestellung lässt sich in den nächsten zwei Schritten untergliedern (Mayring, 2008).

Mit den Fokusgruppeninterviews soll die Beziehung der verteilt arbeitenden Beschäftigten hinterfragt werden in Bezug auf ihre Mediennutzung mit Unterstützung der Mediensynchronizitätstheorie. Die befragten Personen werden dazu angeregt, darüber zu berichten, wie diese ihre Zusammenarbeit einschätzen, ihre Kommunikation, ihre Medienwahl und Mediennutzung, ihre Handlungen, welche Wünsche, Erwartungen und Interessen dahinter stehen, aber auch die emotionale Seite ist nicht zu vernachlässigen.

### 3.3.5 Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung

Wie bereits erwähnt zeichnet sich die Inhaltsanalyse durch Regelgeleitetheit und die Theoriegeleitetheit der Interpretationen aus. Die Analyse erfolgt somit nach einer präzisen theoretisch begründeten Fragestellung. Theoriegeleitet heißt in diesem Zusammenhang, an die Erfahrungen der anderen Forschenden anzuknüpfen, um einen Erkenntnisfortschritt zu erreichen. Dazu ist es notwendig, die Fragestellung der Analyse vorab genau zu klären, theoretisch an bisherige Forschungen anzubinden und in den meisten Fällen in Unterfragestellungen zu differenzieren (Mayring, 2008).

Die aufgenommenen Fokusgruppeninterviews beinhalten Informationen von den Beschäftigten zum verteilten Arbeiten in IT Teams und deren Beziehungsaspekte und Mediennutzung untereinander. Wie wird die Beziehung hergestellt und gepflegt, wenn das gesamte Projektteam vor allem über elektronische Medien, über das Internet kommuniziert? Und wie ist der Zusammenhang zwischen der Vielfalt der Medien und der Beziehung der Mitglieder in einem Team? Benötigen Teams, die bereits länger zusammenarbeiten und sich entwickelt haben, seltener Medien mit hoher Synchronizität? Und wird die Medienvielfalt durch eine längere Zusammenarbeit mehr? Anzunehmen ist, dass Teams die erst kürzlich verteilt zusammenarbeiten eher fokussiert

auf bestimmte Tools sind. Auch die Eindrücke und Erfahrungen der Teamleitung werden mit berücksichtigt. Da jede elektronische Kommunikation auf einem Prozess basierend stattfindet, wird in diesem Zusammenhang die Mediensynchronizitätstheorie interessant, hier vor allem die konvergenten und divergenten Prozesse. Der Zusammenhang dieser Faktoren soll mit Hilfe der Daten der Interviews analysiert werden.

Wissenschaftliche Erkenntnisse zu den Themenbereichen der festgelegten Forschung wurden im theoretischen Grundlagenteil genau behandelt und sind bei den Formulierungen der Forschungsfragen mit eingeflossen. Powell et al. (2004) beschreiben, dass virtuelle Teammitglieder im Vergleich zu traditionellen Teammitgliedern schwächere Beziehungen zu den Teammitgliedern haben. Eine Möglichkeit für diese Annahme kann sein, dass die virtuellen Teams nur mit elektronischen Tools kommunizieren. Doch machen auch Lipnack und Stamps (2000) klar, dass unzählige Möglichkeiten für ein virtuelles Team bereitstehen, um Beziehungen aufzubauen. Auch Roebuck et al. (2004) erwähnen, dass die Entstehung von Beziehungen eine Herausforderung für ein virtuelles Team ist. Die Autoren argumentieren ebenfalls, dass Vertrauen eine wichtige Komponente zur Schaffung von Beziehungen ist.

Dass Vertrauen für eine gute Teambeziehung wichtig ist und ebenso entscheidend für die Arbeitsleistung, hat Te'eni (2001) in seiner Arbeit festgestellt. Weiter erläutert er, dass eine gute Beziehung die Grundlage für ein gegenseitiges Verständnis und eine erfolgreiche Kommunikation ist. Um eine gute Beziehung zu haben, ist der Aufbau von Vertrauenswürdigkeit und gegenseitigem Verständnis erforderlich.

Um das Thema der Dauer der Zusammenarbeit der Teammitglieder aufzugreifen, wurden in diesem Zuge auch Teamentwicklungsmodelle und Rollen innerhalb eines Teams angesehen. Denn laut Bos et al. (2005) haben zusammengewürfelte Teams, Teams in einem Büro und virtuelle Teams sehr unterschiedliche Arbeitsstile, die es anzusehen gilt. Ebenso stehen sich in den einzelnen Stufen der Entwicklungsphasen die Beschäftigten innerhalb eines Teams nicht immer gleich gegenüber. Dies kann zu anderen Ansichten und zu einer veränderten Teamatmosphäre führen (Stumpf und Thomas, 2003). Belbin (2013) zeigt mit seinem Rollenprofil, dass jedes Team eigene Rollen beinhaltet, die auf die Individualität des Einzelnen hindeuten und somit auch auf die Beziehungen untereinander. Diese verschiedenen Persönlichkeitstypen innerhalb eines Teams haben eine bestimmte Auswirkung auf die Teamleistung und Teamatmosphäre.

Bezüglich Kommunikation, Führung und Vertrauen stellen die Forscher Jarvenpaa und Leidner (1998) fest, dass Führung eine bedeutende Rolle im Teamprozess und Lösen der Aufgaben in virtuellen Teams ist. Die Qualität der Kommunikation zwischen der Leitung und dem Team ist verantwortlich für das Vertrauen in deren Beziehung. Virtuelle Teams stehen vor der Herausforderung, durch technologische Interaktion Vertrauen aufzubauen (Jarvenpaa et al., 1998).

Auch das Mensch-Zweck-Verbindungen-Modell von Lipnack und Stamps (2000) spielt bei den Forschungsfragen eine Rolle. Lipnack und Stamps (2000) nennen Menschen, Zweck und Verbindungen als die grundlegenden Merkmale eines virtuellen Teams. Um das Wesen von virtuellen Teams zu beschreiben, erläutern Lipnack und Stamps (1997) das Mensch-Zweck-Verbindungen-Modell. Menschen sind Bestandteile aller Arten von Gruppen und Teams. Um das Ziel eines Teams zu erreichen, muss der Zweck dahinter erfüllt sein. Die sich mit der Zeit entwickelnden

Beziehungen unter den Teammitgliedern sind der dritte Bestandteil dieses Modells, die Verbindungen miteinander.

Medienwahl und Mediennutzung und die daraus entstehende Kommunikation sind ein zentraler Bestandteil der Zusammenarbeit in virtuellen Teams. Eine Schwierigkeit der Kommunikations- und Medienkompetenz besteht darin, die Medien zielführend auszuwählen und zu nutzen. Die Zusammen- und Bereitstellung der Medien sowie die angemessene Auswahl des Mediums entsprechend der Inhalte erfordern spezielle Fähigkeiten des Auszuwählenden (Herrmann et al., 2012). Higa et al. (2000) erklären, dass die Kommunikation umso effektiver ist, umso besser das gewählte Medium zu der zu lösenden Aufgabe passt. Andernfalls kann die Leistungsfähigkeit aufgrund eines unzureichend reichen Mediums leiden. Die Art und Weise wie man ein Medium benutzt, soll sich direkt auf die Effizienz der Kommunikation auswirken (Dennis et al., 2008). So wird auch der letzte Teil der Forschungsfrage behandelt, die Synchronizität in Zusammenhang mit der Mediensynchronizitätstheorie.

Die Mediensynchronizitätstheorie stellt die "Synchronizität" und nicht den Reichtum eines Mediums in den Mittelpunkt. Synchronizität wird als Zustand definiert, in dem Aktionen gleichzeitig stattfinden und den gleichen Verlauf haben (Dennis und Valacich, 1999). Dies lässt sich als Kommunikationsprozess ausdrücken, der für die Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen wird.

**Hauptfrage:** Wie ist die Rolle der Teambeziehung für die Medienwahl in IT-Teams auf Basis der Mediensynchronizitätstheorie?

**Unterfrage 1:** Benötigen Teams, die bereits länger zusammenarbeiten und sich beziehungs-technisch entwickelt haben, seltener Medien mit hoher Synchronizität?

**Unterfrage 2:** Wird die Medienvielfalt durch eine längere Zusammenarbeit mehr?

### **3.3.6 Bestimmung der passenden Analysetechnik**

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse gibt es verschiedene Techniken zur Analyse des Materials. Bevor die Analyse begonnen werden kann, ist demzufolge festzulegen, welche spezielle Technik der qualitativen Inhaltsanalyse zur Anwendung kommen soll. Das Analysemodell stellt sicher, dass die Analyse vordefinierten Schritten folgt, die diese transparent und verifizierbar macht. Diese Zerlegung in einzelne Interpretationsschritte, die vorher festgelegt wurden, dient zudem auch für die Übertragung auf weitere Forschungen und somit auch für die Benutzbarkeit anderer (Mayring, 2008). Mayring (2008) legt drei voneinander unabhängige Analyseformen wie nachfolgend erklärt fest:

#### **Zusammenfassung:**

Das Material wird bei dieser Form soweit reduziert, dass die wesentlichen Inhalte noch erhalten bleiben. Durch die Abstraktion wird ein überschaubarer Corpus geschaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.

**Explication:**

Bei dieser Form ist das Ziel der Analyse, zu einzelnen fraglichen Textteilen wie Begriffen, Sätzen etc. zusätzliches Material heranzutragen. Diese Zusätze sollen das Verständnis erweitern, Textstellen erläutern oder erklären.

**Strukturierung:**

Hierbei ist das Ziel der Analyse, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern und unter vorheriger Festlegung diverser Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen. Zudem kann auch die Einschätzung des Materials aufgrund bestimmter Kriterien besser gestaltet werden.

Die jeweilige Forschungsfrage und das auszuwertende Material sind ausschlaggebend für die Auswahl einer Analysetechnik (Mayring, 2008). Alle drei Grundformen des Interpretierens unterteilen sich wiederum in verschiedene Unterstufen. Da nur auf eine Grundform im Verlauf der Arbeit näher eingegangen wird, werden somit nicht alle Untergruppen der Grundformen beschrieben. Für die Diplomarbeit ist die Gliederung der Strukturierung von Interesse, da diese Grundform der Analyse zur Fragestellung und dem vorhandenen Material passt.

Es gibt vier verschiedene Formen einer strukturierten Inhaltsanalyse. Diese vier Formen setzen sich aus einem Kernbereich zusammen, der aus der Zusammenstellung und Überarbeitung des Kategoriensystems, dem Formulieren von Definitionen, Ankerbeispielen, Kodierregeln und der Bezeichnung und Bearbeitung der Fundstellen besteht. Je nach Absicht der Inhaltsanalyse ist eine dieser vier strukturierenden Arten zu wählen:

**Formale Strukturierung**

Die innere Struktur des Materials wird nach bestimmten formalen Strukturierungsgesichtspunkten durchsucht.

**Inhaltliche Strukturierung**

Das Material zu bestimmten Themen/Inhaltsbereichen wird extrahiert und zusammengefasst.

**Typisierende Strukturierung**

Identifikation und Beschreibung einzelner markanter Ausprägungen des Materials durch Typisierungsdimensionen.

**Skalierende Strukturierung**

Definition und Einschätzung von Ausprägungen zu einzelnen Dimensionen in Form von Skalenpunkten.

Ziel dieser Diplomarbeit ist, Informationen aus den Fokusgruppeninterviews herauszuholen, um die zuvor definierten Fragestellungen zu beantworten ohne zusätzliche Texte und Erläuterungen bestimmter Textstellen heranzuziehen. Daher wird der Strukturierungsansatz für diese For-

sung bevorzugt verwendet. Um das Material sinnvoll interpretieren zu können, muss es zusammengefasst werden. Die Strukturierung versucht mittels eines Kategoriensystems bestimmte Textbestandteile aus dem vorhandenen Material zu extrahieren. Laut Mayring (2008) ist dies genau das Ziel der strukturierten Inhaltsanalyse, weshalb diese für das vorliegende Forschungsprojekt ausgewählt wird. Demzufolge wird das Ablaufmodell, das im nächsten Abschnitt vorgestellt und in den weiteren Abschnitten weiter behandelt wird, dementsprechend gestaltet und weist somit Aspekte der genannten Techniken auf.

### **3.3.7 Erstellung eines Ablaufmodells**

Wie bereits mehrfach betont ist der Verlauf der Analyse einer qualitativen Inhaltsanalyse theorie- und regelgeleitet. Dies trifft ebenso auf die inhaltliche Strukturierung zu. Diese Eigenschaften sind bei der Anfertigung eines Leitfadens zu beachten. Unter Berücksichtigung der beiden Merkmale modelliert Mayring (2008) ein Ablaufmodell, welches in angepasster Form in Abbildung 3.7 dargestellt ist.

Ziel des Ablaufmodells ist es, eine bestimmte Struktur in Form eines Kategoriensystems aus dem Material herauszufiltern. Alle Textbestandteile werden systematisch aus dem Material extrahiert. Die wichtigsten Punkte zum Verfahren der Strukturierung sind laut Mayring (2008) das genaue Bestimmen der grundsätzlichen Strukturierungsdimensionen und das Ableiten und theoretische Begründen der Fragestellung. Anschließend werden die Strukturierungsdimensionen weiter differenziert und in einzelne Ausprägungen aufgespalten. Diese Dimensionen und Ausprägungen werden zu einem Kategoriensystem zusammengestellt. Somit wird auch genau festgelegt, wann ein Materialbestandteil unter eine bestimmte Kategorie fällt, welche Textstelle dem Kategoriensystem zugeordnet wird. Dies wird als Kodieren bezeichnet.

### **3.3.8 Durchführung der Analyse gemäß Ablaufmodell**

Wie bereits erwähnt ist das Ablaufmodell aus mehreren Techniken der Inhaltsanalyse zusammengesetzt, da sich die Ablaufmodelle teils überschneiden beziehungsweise sogar identisch sind. Wenn man sich die vier Ablaufmodelle der allgemeinen Strukturierung noch etwas näher ansieht, kann man erkennen, dass sich nur Schritt 2 (Festlegung der Strukturierungsdimension) und 8 (Ergebnisaufbereitung) unterscheiden. Die Schritte 3 bis 7 (Zusammenstellung und Überarbeitung des Kategoriensystems, das Formulieren von Definitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln und die Bezeichnung und Bearbeitung der Fundstellen im Material), die auch den Kern des Ablaufmodells ausmachen, sind identisch (Mayring, 2008). Wenn man sich zudem noch die Ablaufmodelle der Oberbegriffe "Zusammenfassung", "Explikation" und "Strukturierung" ansieht, kann man erkennen, dass sich diese auch nicht grundlegend unterscheiden. Es ist viel mehr ein Zusammenhang zwischen der Strukturierungstechnik und der Zusammenfassendetechnik ersichtlich. Basierend auf dem Ablaufmodell formuliert Mayring (2008) die Interpretationsregeln für jede einzelne Stufe. Die Interpretationsregeln von Tabelle 3.5 und Tabelle 3.6 gehören zu dem Ablaufmodell, das in Abbildung 3.7 zu sehen ist. Die kommenden Unterkapitel beschäftigen sich mit der Beschreibung und Durchführung der elf Schritte der inhaltlichen Strukturierung.

<b>Schritt 8.1</b> Bestimmung der Analyseeinheiten
<b>Schritt 8.2</b> Theoriegeleitete Festlegung inhaltlicher Hauptkategorien
<b>Schritt 8.3</b> Bestimmung der Ausprägung und Teilbereiche
<b>Schritt 8.4</b> Formulierungen von Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln zu den einzelnen Kategorien
<b>Schritt 8.5</b> Materialdurchlauf: Fundstellenbezeichnung
<b>Schritt 8.6</b> Materialdurchlauf: Bearbeitung der Fundstellen
<b>Schritt 8.7</b> Überarbeitung, gegebenenfalls Revision von Kategoriensystem und Kategoriendefinition
<b>Schritt 8.8</b> Paraphrasierung des extrahierten Materials
<b>Schritt 8.9</b> Generalisierung auf ein Abstraktionsniveau
<b>Schritt 8.10</b> 1. Reduktion durch Selektion, Streichen bedeutungsgleicher Paraphrasen
<b>Schritt 8.11</b> 2. Reduktion durch Bündelung, Integration von Paraphrasen auf dem angestrebten Abstraktionsniveau

**Abbildung 3.7:** Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung (Mayring, 2008)

### 3.3.8.1 Bestimmung der Analyseeinheiten

Beim Ablaufmodell werden anfangs die Analyseeinheiten bestimmt. Die Bestimmung beziehungsweise die Benennung der Kodier-, Kontext- und Auswertungseinheiten dient dazu, dass die Genauigkeit der Inhaltsanalyse verbessert werden kann.

#### **Kodiereinheit**

Die Kodiereinheit ist laut Mayring (2008) der kleinste Teil des Textes, der einer Kategorie zugeordnet werden kann. Ein einziges Wort kann bereits Informationen über die Forschungsfragen

<b>IR1:</b>	<b>Bestimmung der Analyseeinheiten</b>
IR1.1	Lege den kleinsten möglichen Textbestandteil für eine Kategorie als Kodiereinheit fest!
IR1.2	Lege den größten möglichen Textbestandteil für eine Kategorie als Kontexteinheit fest!
IR1.3	Lege die einzuschätzende Einheit als Auswertungseinheit fest!
<b>IR2:</b>	<b>Festlegung inhaltlicher Hauptkategorien</b>
IR2.1	Leite die Hauptkategorien ab!
IR2.2	Formuliere die Hauptkategorien als Variablen, die in unterschiedliche Teilbereiche gegliedert werden können!
IR2.3	Verstärke die Festlegungen anhand von Theorien!
<b>IR3:</b>	<b>Bestimmung der Ausprägungen und Teilbereiche</b>
IR3.1	Formuliere die Teilbereiche als unterschiedliche Gebiete pro Variable, die im Kontext der Hauptkategorie stehen!
IR3.2	Wähle dabei einen Differenziertheitsgrad, der sowohl der Fragestellung als auch dem Material angemessen ist!
IR3.3	Beachte vor allem die Definition von Restkategorien!
<b>IR4:</b>	<b>Formulierung von Definitionen</b>
IR4.1	Formuliere zu den Ausprägungen und Teilbereichen Definitionen, die den Inhalt der jeweiligen Unterkategorie genau bezeichnen!
IR4.2	Formuliere zu den Ausprägungen und Teilbereichen Ankerbeispiele, die als typische Materialstellen für die Kodierung der jeweiligen Unterkategorie gelten können!
IR4.3	Formuliere Regeln, wie bei Grenzfällen zwischen den einzelnen Untergruppen zu kodieren ist!
IR4.4	Stelle daraus einen Kodierleitfaden zusammen!
<b>IR5:</b>	<b>Fundstellenbezeichnung</b>
IR5.1	Kopiere alle Textstellen, die Material zu Einschätzung auf den Dimensionen liefern, in ein Numbers Dokument!
IR5.2	Beachte dabei die festgelegte Auswertungseinheit!
IR5.3	Kennzeichne alle Textstellen durch eine eindeutige Bezeichnung!
<b>IR6:</b>	<b>Bearbeitung der Fundstellen</b>
IR6.1	Vollziehe die Einschätzungen pro Auswertungseinheit aufgrund des Fundstellenmaterials anhand des Kodierleitfadens!
IR6.2	Bei besonders eindeutigen Kodierungen übernehme die Fundstelle als Ankerbeispiel in den Kodierleitfaden!
IR6.3	Bei besonders uneindeutigen Kodierungen triff eine eindeutige Entscheidung und formuliere eine Kodierregel für ähnliche Fälle! Übernehme diese Kodierregel in den Kodierleitfaden!
<b>IR7:</b>	<b>Überarbeitung des Kategoriensystems</b>
IR7.1	Sobald sich Anhaltspunkte ergeben, dass die Ausprägungen falsch gewählt oder falsch definiert worden sind, revidiere sie!
IR7.2	Durchlaufe in diesem Fall die Schritte 3 bis 6 aufs Neue!

**Tabelle 3.5:** Interpretationsregeln 1-7

<b>IR8:</b>	<b>Paraphrasierung</b>
IR8.1	Streiche alle nicht (oder wenig) inhaltstragenden Textbestandteile wie ausschmückende, wiederholende, verdeutlichende Wendungen!
IR8.2	Übersetze die inhaltstragenden Textstellen auf eine einheitliche Sprechenebene!
IR8.3	Transformiere sie auf eine grammatikalische Kurzform!
<b>IR9:</b>	<b>Generalisierung auf das Abstraktionsniveau</b>
IR9.1	Definierte ein Abstraktionsniveau!
IR9.2	Generalisiere die Gegenstände der Paraphrasen auf die definierte Abstraktionsebene, sodass die alten Gegenstände in den neu formulierten impliziert sind!
IR9.3	Generalisiere die Satzaussagen (Prädikate) auf die gleiche Weise!
IR9.4	Belasse die Paraphrasen, die über dem angestrebten Abstraktionsniveau liegen!
IR9.5	Nimm theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zu Hilfe!
<b>IR10:</b>	<b>Erster Reduzierungsschritt</b>
IR10.1	Streiche bedeutungsgleiche Paraphrasen innerhalb der Auswertungseinheiten!
IR10.2	Streiche Paraphrasen, die auf dem neuen Abstraktionsniveau nicht als wesentlich inhaltstragend erachtet werden!
IR10.3	Übernimm die Paraphrasen, die weiterhin als zentral inhaltstragend erachtet werden (Selektion)!
IR10.4	Nimm theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zu Hilfe!
<b>IR11:</b>	<b>Zweiter Reduzierungsschritt</b>
IR11.1	Fasse Paraphrasen mit gleichem (ähnlichem) Gegenstand und ähnlicher Aussage zu einer Paraphrase (Bündelung) zusammen!
IR11.2	Fasse Paraphrasen mit mehreren Aussagen zu einem Gegenstand zusammen (Konstruktion/Integration)!
IR11.3	Fasse Paraphrasen mit gleichem (ähnlichem) Gegenstand und verschiedener Aussagen zu einer Paraphrase zusammen (Konstruktion/Integration)!
IR11.4	Nimm theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zu Hilfe!

**Tabelle 3.6:** Interpretationsregeln 8-11

enthalten und wird daher als Kodierungseinheit für diese Forschung definiert.

### **Auswertungseinheit**

Die Auswertungseinheit beschreibt, welche Teile des Textes nacheinander analysiert werden. Folglich definiert es, wann und wie oft bestimmte Informationen aus dem Text extrahiert und dann in der Analyse verwendet werden. Wird das Interview als Evaluierungseinheit gewählt, so wird für die gesamte Abschrift dieses Interviews nur eine Bewertung vorgenommen, was bei dieser Untersuchung nicht sehr nützlich wäre. Die Auswerteeinheit wird daher als Textpassage zu den relevanten Themen definiert (Mayring, 2008).

### **Kontexteinheit**

Die Kontexteinheit beschreibt den größten Teil des Textes, der einer Kategorie sofort zugeordnet werden kann und wird in einem für das Forschungsthema relevanten Absatz definiert (Mayring, 2008).

#### **3.3.8.2 Theoriegeleitete Festlegung inhaltlicher Hauptkategorien**

Um die Analyse durchführen zu können, ist die Erstellung des Kategoriensystems notwendig. Dies geschieht mit diesem Bearbeitungsschritt. Aus der formulierten Forschungsfrage und deren Unterpunkte sollen nun Hauptkategorien festgelegt werden. Diese Hauptkategorien werden im nächsten Kapitel noch weiter unterteilt.

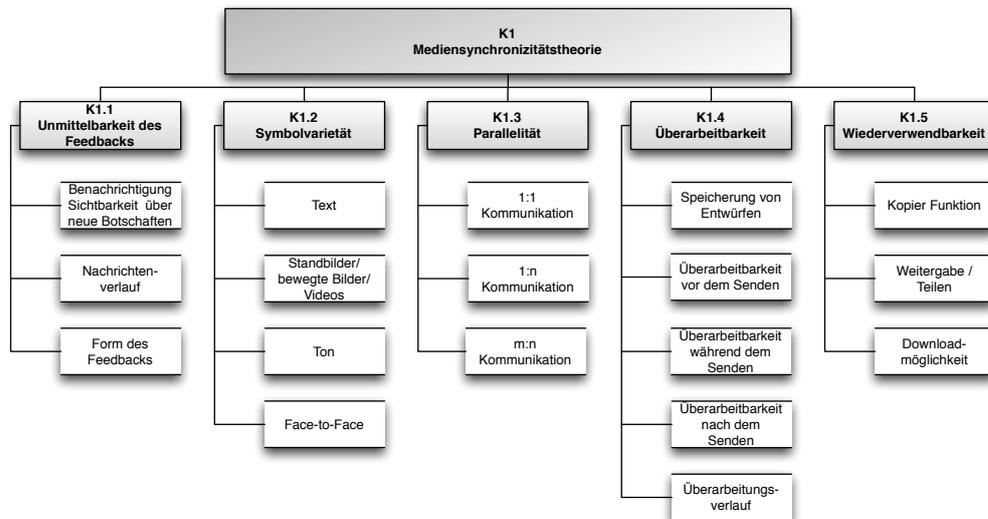
Bei der Forschungsfrage steht das Team und deren Kommunikation sowie die Mediensynchronizitätstheorie im Zentrum. Aus diesem Grund entstehen zwei Hauptkategorien "Mediensynchronizitätstheorie" (K1) und "Team und Kommunikation" (K2). Bei der Datenanalyse soll darauf geachtet werden, dass die Kriterien der Mediensynchronizitätstheorie, wie von Dennis und Valacich (1999) beschrieben, angewendet werden. Des Weiteren zeigen die Arbeiten von Lipnack und Stamps (2000), McGrath (1991) und Powell et al. (2004) die Wichtigkeit, die Beeinflussung und das Zusammenspiel der Beschäftigten bezogen auf zwischenmenschliche Beziehungen, Vertrauen und deren Medienwahl. Nicht nur in Kategorie 1 - "Mediensynchronizitätstheorie" ist ein enger Bezug zu den gewählten und genutzten Medien zu finden, sondern auch in Kategorie 2 - "Team und Kommunikation". Auch der Zusammenhang von zwischenmenschlichen Verhalten, bezogen auf das Team und deren Arbeitsweise mit den Medien/Tools, ist in beiden Kategorien gegeben.

#### **3.3.8.3 Bestimmung der Ausprägungen und Teilbereiche**

Um den ersten Materialdurchlauf durchführen zu können, sind weitere Differenzierungen notwendig. Laut Mayring (2008) ist jede Hauptkategorie in weitere Unterkategorien einzuteilen. Die Unterkategorien sind von der Literatur und den gesammelten Daten aus den Fokusgruppeninterviews abgeleitet. Zudem muss darauf geachtet werden, dass jede Unterkategorie genügend Material liefert, damit diese nicht überflüssig erscheint. Wie bereits erwähnt ist die Mediensynchronizitätstheorie die erste Kategorie. Bildlich veranschaulicht ist die Kategorie (K1) mit den Unterkategorien in Abbildung 3.8 zu sehen.

Die Kategorien K1.1 bis K1.5 sind die in Kapitel 2.2.2 bereits vorgestellten fünf Faktoren der Mediensynchronizitätstheorie nach Dennis et al. (2008).

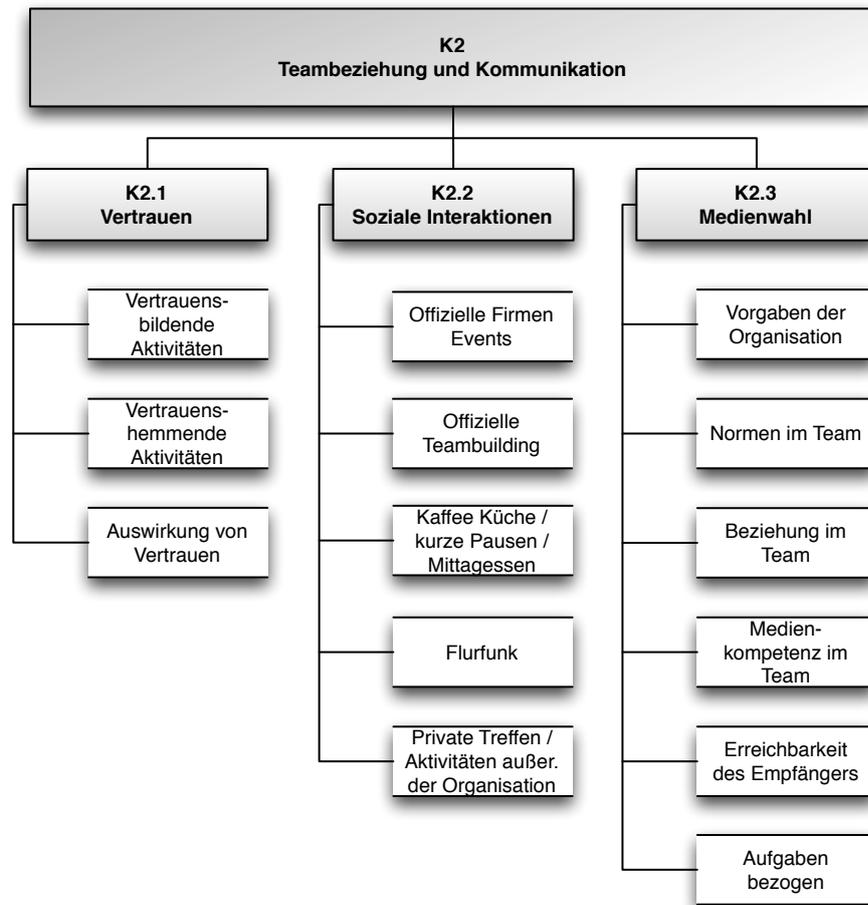
K1.1 "Unmittelbarkeit des Feedbacks" beinhaltet die Übertragungsgeschwindigkeit einer Nachricht und die Unmittelbarkeit und Zügigkeit der Antwort des Gegenübers. Hierzu zählen auch die Benachrichtigung und Sichtbarkeit über neue Botschaften und der Nachrichtenverlauf. Dies ist notwendig, um überhaupt ein Feedback geben zu können. Die Form des Feedbacks beschreibt, wie schnell und auf welche Art und Weise Feedback erfolgt. K1.2 behandelt die "Symbolvarietät". Diese beschreibt, wie viele Informationen über wie viele Kanäle auf verschiedene Arten transportiert werden können. Damit ist auch gemeint, dass sich die Zeichensätze nicht nur auf Schriftzeichen, sondern auch auf Sprache, Tonfall, Gesten und Mimik beziehen. Aus die-



**Abbildung 3.8:** Übersicht Kategorie 1

sem Grund wurden die Unterkategorien "Text", "Standbilder/bewegte Bilder/Videos", "Ton" und "Face-to-Face" gewählt. Die Parallelität drückt aus, auf wie vielen Kanälen mehrere Personen zur gleichen Zeit kommunizieren können. Hierzu wird unterschieden, ob eine Person mit einer anderen Person im Kontakt steht (1:1), ob eine Person mit zwei oder mehreren Personen kommuniziert (1:n) oder ob sich zwei oder mehrere Personen mit ebenfalls zwei oder mehreren Personen austauschen (m:n). Dies wird unter K1.3 "Parallelität" zusammengefasst. Ob ein Kommunikationsmedium die Möglichkeit der Überarbeitung bietet, wird unter K1.4 "Überarbeitbarkeit" ausgedrückt. Hierbei geht es um die Möglichkeit, die Nachricht vor dem Absenden zu überdenken und zu Überarbeiten. Dazu zählen die Speicherung von Entwürfen, das überarbeiten vor, während und nach dem Senden und der Überarbeitungsverlauf. Die Gelegenheit, Nachrichten wieder zu betrachten oder Botschaften/Informationen zur weiteren Verwendung heranzuziehen und diese weiter zu verarbeiten wird unter K1.5 zum Ausdruck gebracht. Dateien oder vergangene Kommunikationen können durch die Kopier Funktion, Weitergabe, Teilen oder durch die Downloadmöglichkeit im Nachhinein korrigiert oder weitergegeben werden.

Bildlich veranschaulicht ist die Kategorie (K2) mit den Unterkategorien in Abbildung 3.9 zu sehen. Kategorie 2 befasst sich mit der Teambeziehung und Kommunikation innerhalb eines Teams. Darunter fallen die Kategorien K2.1 "Vertrauen", K2.2 "Soziale Interaktionen" und K2.3 "Medienwahl". Folgend werden die dazu herangezogenen wissenschaftlichen Arbeiten aufgezeigt.



**Abbildung 3.9:** Übersicht Kategorie 2

Eine gute Beziehungsbasis im Team verbessert die Fähigkeit, mit jedem nahezu erfolgreich zu kommunizieren (Berkun und Demmig, 2009). Es erleichtert auch, auf den Punkt zu kommen, ohne eingeschränkt oder abgelehnt zu werden. Generell ist eine gute Teambeziehung entscheidend für die Arbeitsleistung. Eine gute Beziehung ist die Grundlage für ein gegenseitiges Verständnis und einer erfolgreichen Kommunikation (Te'eni, 2001). Um eine gute Beziehung zu haben, ist der Aufbau von Vertrauenswürdigkeit und gegenseitigem Verständnis erforderlich. Hingegen können ein zu hohes Ego, Machtspiele, Intrigen, verletzte Gefühle, schwaches Selbstvertrauen, schlechtes Selbstwertgefühl, Führungslosigkeit und Vertrauensmangel ein virtuelles Team schwächen (Lipnack und Stamps, 2000).

Gute Kommunikation und Beziehungen entstehen unter anderem durch soziale Interaktionen (Bos et al., 2005). Die Forschenden raten aufgrund dessen zu einem Training für das Team, um die Teamatmosphäre zu pflegen (Gajendran und Joshi, 2012). Auch ist es riskant, Face-to-Face Kontakte gänzlich zu vermeiden, denn laut Calefato et al. (2012) gibt es in der schriftlichen Kommunikation wie auch in der Online-Kommunikation keine physische Präsenz und keine

wirkliche Beziehung. In der Face-to-Face Kommunikation gibt es hingegen neben dem Textnachrichtenkanal auch Meldungen über nichtlinguistische Elemente, nämlich paraverbale oder non-verbale Informationen, die transportiert werden (Warkentin und Beranek, 1999). Grundsätzlich können alle fünf menschlichen Sinne angesprochen werden.

Die Qualität der Beziehungen zwischen der Leitung und den Beschäftigten kann die Zufriedenheit, den Stress, die Leistung und die Wahrnehmung des beruflichen Fortschritts beeinflussen (Gajendran und Harrison, 2007). Auch ist es laut Mast und Stehle (2015) riskant, alle Face-to-Face Kommunikation bezogen auf bestimmte Firmen, Bereiche, Teams oder Projekte zu vermeiden (Ahuja et al., 2015). Daher ist es wichtig, geeignete Kommunikationsmedien und Prozesse zu wählen, um die Qualität und andere Kommunikationsprobleme innerhalb des Projektteams zu erkennen und zu vermeiden. Dazu gehört auch die richtige Wahl der Werkzeuge (Lengel und Daft, 1989). Auch Reichwald et al. (2000) zeigen auf, dass Kommunikation und Organisation untrennbar miteinander verbunden sind und stellen die Medienunterstützung von Kommunikationsprozessen als eine zentrale Grundvoraussetzung für Arbeitsteilung und Koordination dar. Higa et al. (2000) erklären, dass die Kommunikation umso effektiver ist, umso besser das gewählte Medium zu der zu lösenden Aufgabe passt.

Die TIP-Theorie nach McGrath (1991) besagt, dass Gruppen beziehungsweise Gruppenmitglieder zur gleichen Zeit in soziale und organisatorische Systeme eingebunden sind. Das bedeutet, die Gruppen verfolgen bei der Bearbeitung einer Aufgabe immer mehrere Ziele. Sie versuchen, die gestellte Aufgabe zu lösen, sind daneben aber auch damit beschäftigt, eine positive Gruppenatmosphäre aufzubauen und aufrechtzuerhalten sowie die gegenseitige Unterstützung der Gruppenmitglieder zu gewährleisten.

Auch Dennis et al. (2008) zeigen auf, dass je nachdem wie vertraut die Belegschaft miteinander und den Aufgaben ist, ein höherer oder geringerer Bedarf an Synchronizität der Medien besteht. Auf diesen wissenschaftlichen Grundlagen wurden die Unterpunkte der jeweiligen Kategorien gebildet.

#### **3.3.8.4 Formulierungen von Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln zu den einzelnen Kategorien**

Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist es, das Material so zu strukturieren, dass eine objektive und reproduzierbare Interpretation möglich ist. Um eine möglichst präzise Formulierung der Kategorien zu erreichen und unnötige Überschneidungen zu vermeiden, ist es notwendig, einen Kodierleitfaden zu erstellen. Die Regeln für die Zuordnung des Materials zu einer Kategorie sind wie folgt festgelegt (Mayring, 2008):

##### **Definition der Kategorien:**

Es wird genau definiert, welche Textbestandteile unter eine Kategorie fallen.

##### **Ankerbeispiele:**

Es werden konkrete Textstellen angeführt, die unter eine Kategorie fallen und als Beispiele für diese Kategorie gelten.

**Kodierregeln:**

Es werden dort, wo Abgrenzungsprobleme zwischen Kategorien bestehen, Regeln formuliert, um eindeutige Zuordnungen zu ermöglichen.

Zum Schluss werden die Kategorien durch Probedurchgänge getestet, die in zwei Schritten unterteilt werden. Zum einen ist dies die Bezeichnung der Fundstellen und zum anderen die Bearbeitung und Extraktion der Fundstellen, um somit eine Art Qualitätskontrolle durchzuführen. Danach erfolgt die Hauptkodierung, ebenfalls unterteilt in den bereits genannten zwei Schritten.

Die gewählten Ankerbeispiele und die vollständigen Kodierleitfäden sind im Anhang zu finden. Einen Einblick in den Kodierleitfaden bietet die Tabelle 3.7. Diese zeigt den Kodierleitfaden der Kategorie K1.2 "Symbolvarietät" der Hauptkategorie K1 "Mediensynchronizitätstheorie". Wie oben beschrieben sind in der Tabelle die Spalten "Kategorie", "Definition", "Ankerbeispiele" und "Kodierregeln" zu finden. In der Spalte "Ankerbeispiele" ist die eindeutige Zuordnung der Textstellen zu sehen. Bei dem in Tabelle 3.7 aufgeführten Beispiel steht die Abkürzung [B/5/232-233/(13:21)] für die Organisation, den jeweiligen Beschäftigten, die Seitenabgabe und der Zeitstempel.

**3.3.8.5 Materialdurchlauf: Fundstellenbezeichnung**

Nachdem der Kodierleitfaden fertiggestellt und der Probedurchgang durchgeführt wurde, beginnt der erste Materialdurchlauf. Dabei ist auf die Definition der festgesetzten Auswerteeinheit zu achten. Dazu zählen alle Textpassagen, die Informationen zu den bereits definierten Kategorien des Kodierschemas beinhalten. Diese Passagen müssen nun gekennzeichnet werden. Hierzu stehen unterschiedlichste Vorgehensweisen der Markierung zur Verfügung. Angefangen durch einfaches Unterstreichen mit einem Stift und somit einer Farbe oder mehreren Stiften und mehreren Farben bis hin zur EDV-Unterstützung mittels Textverarbeitungsprogrammen oder eigens für qualitative Inhaltsanalysen entwickelten Programme (Mayring, 2008).

Für die Durchführung der Kennzeichnung bei den transkribierten Interviews und bei der weiteren Bearbeitung des Materials wird lediglich Numbers für MacOS genutzt. Dieses Tabellenkalkulationsprogramm ist auch nur als Vorbereitung für die spätere Übertragung in ein LaTeX Dokument vorgesehen. Es wird kein eigenes Programm zur Auswertung für qualitative Inhaltsanalysen, wie zum Beispiel MAXQDA, libreQDA, Nvivo, ATLAS.ti oder AQUAD eingesetzt, da dies bei acht Interviews nicht als rentabel angesehen wird. Zudem gibt es wenige brauchbare Open Source Programme, die zusammen mit einem Betriebssystem von Apple (MacOS) nutzbar sind.

Für eine durchgängige eindeutige Identifizierung der Fundstellen erfolgt zuerst eine genaue Bestimmung der Stellen anhand einer Nummerierung und Kennzeichnung. Dazu werden zusätzliche Spalten wie die Organisation, eine ID für den Interviewten, die Zeilenangabe und der Zeitstempel eingefügt (Mayring, 2008). Der Reihe nach beginnt der Durchlauf aller acht Interviews. Die Materialstellen, die dem Kodierleitfaden entsprechen, werden heraus kopiert und in das vorbereitete Numbers Dokument eingefügt. Alle gefundenen Einheiten werden, wie bereits erwähnt, eindeutig mit der festgelegten Kennzeichnung versehen, um die Stelle im Material später

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
<b>K1.2.1 Text</b>	Empfangen oder Senden der Nachricht in Textform.	Also ich glaub das meist gebrauchte bei uns ist der Messenger ... WhatsApp .. ähhh ... ich glaub das ist Momentan das meist genutzte bei uns, was untereinander ist. [B/5/232-233/(13:21)]	Teamkommunikation, aber auch Kundenkommunikation.
<b>K1.2.2 Standbilder/ bewegte Bilder/ Videos</b>	Empfangen oder Senden der Nachricht als Standbild, bewegtes Bild oder als Video.	Ohne Video, manchmal Screenshare wenn man was zeigen will, aber sonst ohne Video, ja. [A/2/551-552/(23:28)]  Nein wir sehen uns nicht, wir sehen den Inhalt eines Bildschirms. [B/6/250/(14:12)]	Teamkommunikation, aber auch Kundenkommunikation.
<b>K1.2.3 Ton</b>	Empfangen oder Senden der Nachricht als Tonspur.	Bevor wir uns aber alle zwei Monate mal sehen, gibt es lieber eine wöchentliche Telco um mal kurz zu besprechen was das dringendsten ist, wo die Probleme liegen, ob es was zu lösen gibt oder ob alles klar ist. [A/2/547-549/(23:12)]	Teamkommunikation, aber auch Kundenkommunikation. Wenn bei der Tonspur ein Bild dabei ist, auch wenn es nur kurz ist, dann zu K1.2.2 einsortieren.
<b>K1.2.4 Face-to-Face</b>	Empfangen oder Senden der Nachrichten auf dem realen Wege, indem man sich gegenüber steht.	Also prinzipiell is es mir am liebsten Dinge persönlich zu besprechen, wenn das ganze möglich is w e i l .. also wart... es kommt drauf an was besprochen wird. Wenn es zu einer Diskussion führt oder wahrscheinlich zu einer Diskussion führt besprich ich das sehr gerne persönlich weil man da schneller meiner Erfahrung nach zu einer Lösung kommt. [D/12/367-371/(36:00)]	Teamkommunikation, aber auch Kundenkommunikation.

**Tabelle 3.7:** Kodierregeln der Kategorie Symbolvarietät - K1.2

wieder finden zu können. Da aus diesem Arbeitsschritt eine umfangreiche Datensammlung hervorgeht, werden lediglich die generalisierten und reduzierten Daten im Anhang mit angeführt.

### **3.3.8.6 Materialdurchlauf: Bearbeitung der Fundstellen**

Im nächsten Schritt werden laut Mayring (2008), die bereits gekennzeichneten Auswertungseinheiten mit Hilfe des Kodierleitfadens eingeschätzt und der jeweiligen Ausprägung beziehungsweise des passenden Teilbereiches zugeordnet. Gibt es besonders klare Passagen, die eindeutig zu einer Gruppe zugeordnet werden können, können diese als Ankerbeispiele dem Kodierleitfaden hinzugefügt werden, wie es als Beispiel unter K2.3.2 "Normen im Team"

- wir nutzen Slack, iMessage, E-Mail und manchmal Skype. [C/9/276/(13:20)]-

zu sehen ist.

Wenn die Abgrenzung jedoch nicht klar ist, ist es möglich, dass bestimmte Auswertungseinheiten zusätzliche Kodierregeln benötigen. So kann eine eindeutige Einschätzung zwischen den Kategorien vorgenommen werden. Durch die möglichen Änderungen der Kodierregeln ist darauf zu achten, dass der Kodierleitfaden ständig angepasst wird. Durch das Verwenden eines Numbers Dokumentes ist es möglich, das Einfügen der einzelnen Auswertungseinheiten aus den Interviews mit der Einschätzung beziehungsweise Zuteilung parallel erfolgen zu lassen. Somit ist es möglich beide Punkte, die Fundstellenbezeichnung und die Fundstellenbearbeitung, in einem Schritt abzuarbeiten.

### **3.3.8.7 Überarbeitung, gegebenenfalls Revision von Kategoriensystem und Kategoriendefinition**

Wie bereits erwähnt wurde ein Probedurchgang durchgeführt. Durch solch einen Durchgang werden mögliche falsch formulierte oder falsch gewählte Kategorien oder Teilbereiche ersichtlich. In diesem Fall ist es notwendig, das Kategoriensystem mitsamt Definitionen anzupassen und die Schritte drei bis sechs des Ablaufmodells der Strukturierung zu wiederholen. Dies muss vor dem Hauptmaterialdurchgang erfolgen (Mayring, 2008). Nach dem zweiten Materialdurchgang sind die Daten nun herausgefiltert, den einzelnen Ausprägungen und Teilbereichen eindeutig zugeordnet, gekennzeichnet und stehen für die weitere Zusammenfassung abgespeichert in dem Numbers Dokument bereit. Die nächsten vier Bereiche im Ablaufmodell der inhaltlichen Strukturierung widmen sich den Regeln der zusammenfassenden Grundform des Interpretierens (Mayring, 2008).

### **3.3.8.8 Paraphrasierung des extrahierten Materials**

In diesem Schritt werden die einzelnen Textstellen in eine kürzere Form gebracht, die den Inhalt beschreiben und wiedergeben. Bei der Paraphrasierung werden alle Bestandteile, die wenig oder nicht inhaltstragend sind, weggelassen. Dazu zählen unter anderem Wiederholungen, bedeutungslose Stellen oder rein dekorative Phrasen. Ziel der Paraphrasierung ist auch, dass die Formulierungen eine einheitliche Sprachebene erreichen und in einer grammatikalischen Kurzform

gefasst sind (Mayring, 2008). Tabelle 3.8 zeigt einen Ausschnitt der Bearbeitung der Kodier-einheiten beziehungsweise die Formulierung der Paraphrasen. Bei diesem Ausschnitt handelt es

Org.	UID	Zeile	Zeit-stempel	PID	Referenzen	Paraphrasierung
A	1	481	(21:35)	32	Sametime	Firmeninterner Chat Sametime wird ge- nutzt.
A	2	484	(21:51)	34	Für eine konkrete Frage das Sametime	Für eine konkrete Frage Sametime.
A	3	502- 504	(22:26)	37	Da ich vorzugsweise nur mit Text und oder Bilder kommuniziere nehme ich immer unser E-Mail Pro- gramm oder Chatprogramm. So kann ich auch kleinere Dateien verschicken.	Ich bevorzuge die Kommunikation mit Text oder Bildern. Darum verwende ich das E-Mail Programm oder den Chat.
A	1	505- 506	(22:30)	38	hmm... nein eigentlich nicht, ich überleg da gar ned viel. Nehm halt einfach Sametime.	Ich überlege nicht viel, wähle Sameti- me.
B	7	241- 243	(13:04)	42	Bei mir ist es eher auf Text ... also ich schreibe lieber als das ich lange rum rede. Dann kann ich auch schnell noch andere Dinge machen und verliere mich nicht in der Zeit beim Reden. Ich tip- pe es und der andere kann es auch lesen wann er will.	Ich bevorzuge die Kommunikation in Textform. Spre- chen ist mir zu zeitaufwendig.
D	15	362	(20:21)	46	Bei mir mit großem Abstand E-Mail	E-Mail wird bevor- zugt genutzt.
D	15	381- 383	(21:04)	48	Text ist mein absoluter Fa- vorit, gern auch mit einem Screenshot. Ton also Telefon ist auch ganz gut für längere Diskussion. Bewegte Bilder und Simulation hab ich bei [Unternehmen Namen] noch nie benutzt.	Text ist mein abso- luter Favorit, gern auch mit einem Screenshot.

**Tabelle 3.8:** Ausschnitt der Formulierungen der Paraphrasen der Kategorie K1.2.1 Text

sich um die Kodiereinheiten zur Kategorie K1.2.1 "Text". Die erste Spalte zeigt die Organisation an, in welche die Referenz fiel. Mit UID werden die Interviewpersonen mit einer fortlaufenden Nummer gekennzeichnet. Zeilenangaben und der Zeitstempel sind ebenfalls hilfreich, um die Referenz im Interviewverlauf der Fokusgruppen wieder zu finden. PID kennzeichnet die Anzahl der Paragraphen innerhalb des gesamten Interviewverlaufes. Sie wird anhand einer fortlaufenden Nummerierung gekennzeichnet. Aus den letzten beiden Spalten kann die Referenz und die dazugehörige Paraphrasierung entnommen werden.

Sehr große Textabschnitte, die umfangreichere Informationen zu der jeweiligen Kategorie beinhalten, werden zur Vereinfachung in mehrere Zeilen aufgenommen. Hieraus können, ohne wichtige Inhalte zu verlieren, mehrere sinnvolle Paraphrasen entstehen.

### **3.3.8.9 Generalisierung auf ein Abstraktionsniveau**

Im folgenden Schritt wird die Generalisierung vorgenommen. Generalisierung bedeutet, sehr spezifische Inhalte zusammenzufassen, um eine allgemeinere Aussage zu erzielen. Die Argumente der Paraphrasen sowie die Prädikate müssen verallgemeinert werden. Um dies zu erreichen, muss zuerst ein Abstraktionsniveau definiert werden. Sind Paraphrasen über dem Abstraktionsniveau, bleiben sie unverändert. Alle Paraphrasen, die jedoch unter der Abstraktionsebene sind, müssen über das Abstraktionsniveau gehoben, "verallgemeinert" werden. Dies bedeutet, dass Paraphrasen, die zusammengehören oder ähnliche Inhalte haben, zu einer neuen Aussage zusammengefasst werden. Im Falle von Ungewissheiten sollten theoretische Vorannahmen verwendet werden (Mayring, 2008).

Ein Schritt der Generalisierung umfasst zudem die Vereinheitlichung in eine Sprache. Da diese Diplomarbeit auf deutsch verfasst wird und alle Interviews ebenfalls in deutscher Sprache abgehalten wurden, ist ein Übersetzen aus oder in eine andere Sprache nicht notwendig. Dieser Schritt der Generalisierung entfällt somit.

Das Abstraktionsniveau ist definiert als allgemeine Aussagen über die Hauptthemen der entwickelten Kategorien: Unmittelbarkeit des Feedbacks, Symbolvarietät, Parallelität, Überarbeitbarkeit, Wiederverwendbarkeit, Vertrauen, Soziale Interaktionen und Medienwahl. Durch die Anwendung der Verallgemeinerung anhand dieses Abstraktionsniveaus kommt es dazu, dass kurze und klare Paraphrasen entstehen, von denen einige denselben Inhalt aufweisen werden. Diese identischen Paraphrasen können nun im Zuge der ersten Reduktion, die im kommenden Abschnitt genauer beschrieben wird, gestrichen werden. Tabelle 3.9 zeigt Beispiele für die angewandte Verallgemeinerung. Diese enthalten bereits Ergebnisse nach der ersten Reduktion.

### **3.3.8.10 Erste Reduktion durch Selektion und Streichen bedeutungsgleicher Paraphrasen**

Durch die Verallgemeinerungen wurden die Paraphrasen auf das gleiche Niveau gebracht und somit Redundanzen aufgedeckt. In diesem Abschnitt wird die erste Reduktion vorgenommen. Zu finden sind die zugehörigen Reduzierungsschritte unter den Interpretationsregeln "IR10" in Tabelle 3.6. Ziel der ersten Reduktion ist, dass alle Interview-Aussagen innerhalb einer Unterkategorie pro Unternehmen aus-selektiert werden. Das bedeutet, es werden bedeutungsgleiche

Paraphrasen innerhalb der Auswerteeinheit gestrichen. Zur Verdeutlichung der ersten Reduktion zeigt Tabelle 3.9 den ersten Reduzierungsschritt, angewandt an den zuvor vorgestellten Paraphrasen der Generalisierung.

Mayring (2008) weist darauf hin, dass es wichtig ist, das Abstraktionsniveau zu beachten. Folglich werden Paraphrasen, die innerhalb der Referenzen eines Unternehmen identisch, bedeutungsgleich oder unwichtig und innerhalb einer Unterkategorie zu finden sind, verworfen. Wird eine Passage als wichtig und inhaltstragend angesehen, wird diese übernommen.

Anhand des Beispiels ist zu erkennen, dass mehrfache Nennungen des firmeninternen Chats "Sametime" gestrichen wurden. R1ID kennzeichnet die Anzahl der verbleibenden Paragraphen nach der ersten Reduktion, um später eine bessere Nachvollziehbarkeit, zu haben wie sich die Anzahl der Paragraphen nach jedem Reduzierungsschritt verändert hat. Ebenso wie bei der Generalisierung und in weiterer Folge beim zweiten Reduzierungsschritt kann es notwendig sein, dass in Zweifelsfällen theoretische Vorannahmen zu treffen sind (Mayring, 2008). Nach jedem Redu-

Org.	UID	Zeile	Zeitstempel	PID	Paraphrasierung	R1ID	Generalisierung und 1. Reduktion
A	1	481	(21:35)	32	Firmeninterner Chat Sametime wird genutzt	30	Sametime, Firmeninterner Chat.
A	2	484	(21:51)	34	Für eine konkrete Frage Sametime.	-	<del>Sametime, Firmeninterner Chat</del>
A	3	502-504	(22:26)	37	Ich bevorzuge die Kommunikation mit Text oder Bildern. Darum verwende ich das E-Mail Programm oder den Chat.	33	Textform wird klar bevorzugt.
A	1	505-506	(22:30)	38	Ich überlege nicht viel, wähle Sametime.	-	<del>Sametime, Firmeninterner Chat</del>
B	7	241-243	(13:04)	42	Ich bevorzuge die Kommunikation in Textform. Sprechen ist mir zu zeitaufwendig.	37	Mehrere Dinge parallel durchführen anhand von Textmitteilungen.
D	15	362	(20:21)	46	E-Mail wird bevorzugt genutzt.	41	Textform wird klar bevorzugt.
D	15	381-383	(21:04)	48	Text ist mein absoluter Favorit, gern auch mit einem Screenshot.	-	<del>Textform wird klar bevorzugt.</del>

**Tabelle 3.9:** Ausschnitt der Generalisierung und ersten Reduktion der Kategorie K1.2.1 Text

zierungsschritt ist eine erneute Generalisierung auf ein bestimmtes Abstraktionsniveau durchzuführen (Mayring, 2008). Dies entfällt aber, da bereits bei der Generalisierung, die unter Kapitel 3.3.8.9 durchgeführt wurde, ein hohes Abstraktionsniveau gewählt wurde.

### **3.3.8.11 Zweite Reduktion durch Bündelung und Integration von Paraphrasen**

Der zweite Abschnitt der Reduktion befasst sich mit den reduzierenden Schritten Bündelung, Konstruktion und Integration. Die Regeln der definierten Reduzierungsschritte "IR11", zu finden in Tabelle 3.6, sind hierfür anzuwenden. Die Konstruktion umschreibt eine Paraphrase mit umfassenderem Sachverhalt in einfacher Weise und die Integration verwendet eine im Text enthaltene Paraphrase, welche den Satzinhalt bereits wiedergibt. Bei der Bündelung werden im Text verstreute Paraphrasen gesammelt, zusammengeführt und als eine gemeinsame Paraphrase ausgegeben (Mayring, 2008). Nach der Selektion der Paraphrasen pro Unterkategorie pro Unternehmen im vorhergehenden Unterkapitel 3.3.8.10, folgt eine Reduktion aller Paraphrasen innerhalb einer Unterkategorie. Die Unterteilung in einzelnen Unternehmen entfällt somit. Zur Identifikation und Bestimmung der Anzahl der Paraphrasen nach der zweiten Reduktion, ist ähnlich wie bei der ersten Reduktion, dies mit einer ID gekennzeichnet. R2ID wird als Nomenklatur verwendet.

Nach jeder Reduktionsphase muss auch eine Rücküberprüfung der neuen Aussagen beziehungsweise Phrasen erfolgen (Mayring, 2008). Ob der Zusammenhang der Reduzierungen zum Ausgangsmaterial noch besteht, wird idealerweise anhand des Ausgangsmaterials selbst überprüft. Eine genaue Betrachtung der reduzierten Daten mit dem Ausgangsmaterial führt zu dem Schluss, dass die Aussagen ordnungsgemäß wiedergeben und repräsentiert werden. Von einer weiteren Zusammenfassung auf ein noch höheres Abstraktionsniveau wird abgesehen, da bei einer erneuten Reduzierung wichtige Informationen betreffend der gestellten Forschungsfrage verloren gehen würden. Die Reduktion der Daten pro Unterkategorie ist der elfte und letzte Arbeitsschritt des Ablaufmodells für inhaltliche Strukturierungen. Des Weiteren folgen die Ergebnisse und die Interpretation der gewonnen Daten.

---

## Ergebnisse - Erkenntnisse

Mit Kapitel 4 folgen die letzten beiden Stufen des Leitfadens zur qualitativen Inhaltsanalyse. Dazu gehören die Zusammenstellung der durch die Reduktionen erhaltenen Ergebnisse und die Interpretation dieser in Richtung der Fragestellung und die Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien. Das erste Unterkapitel beschäftigt sich mit den Ergebnissen und deren Interpretationen. Vor Beginn der Reduktionsschritte war die Anzahl der formulierten Paraphrasen bei insgesamt 432 Stück. Dies kann anhand Abbildung 4.1 in der ersten Säule "Gesamt" betrachtet werden. Davon sind 137 Stück Kategorie 1 und 295 Stück Kategorie 2 zuzuordnen. Säule zwei zeigt die Anzahl der Paraphrasen nach der 1. Reduktion. Nach dem zweiten und letzten reduktiven Prozess konnte die Gesamtzahl an Paraphrasen auf 153 komprimiert werden. Wiederum ist die Aufteilung in Kategorie 1 und 2, in Säule 3, "2. Reduktion" zu erkennen. Dies macht in Summe eine Reduktion um 64% aus.

Zunächst wird jedoch auf die Reliabilität eingegangen. Um die Reliabilität zu messen, wurde die Kodierung ein zweites Mal, von dem Autor selbst, durchgeführt. Dazu wurden die übereinstimmenden und abweichenden Kodierungen des Untersuchungsmaterials betrachtet. Gibt es "viele" Übereinstimmungen, die in der Regel anteilig zur Gesamtzahl der Codierungen dargestellt werden, gilt die Messung als gut beziehungsweise reliabel (Kolb, 2004). Um dies durchführen zu können, ist bereits zu Beginn die Einführung und Beachtung möglichst eindeutiger Kodierregeln, Kategorienschemata und Begriffsdefinitionen nötig. Nur so kann eine Überprüfung der Verlässlichkeit oder Reliabilität der Messung ermöglicht werden (Kolb, 2004). Gerne werden die Zuverlässigkeitskoeffizienten von Cohen (1960) oder Fleiss (1971) verwendet. Gwet (2002) hat jedoch festgestellt, dass ein unvorhersehbares Verhalten, der Ergebnisse, der Statistiken auftreten kann. So kann eine gewählte Statistik bei mehrfacher Durchführung, mit der gleichen Anzahl an unterschiedlichen Werten, jedoch an unterschiedlichen Stellen, verschiedene Ergebnisse liefern. Um ein gutes Maß an Zuverlässigkeit zu erlangen, wird das Krippendorff's Alpha als Standard-Zuverlässigkeitsmaß vorgeschlagen (Hayes und Krippendorff, 2007). Krippendorff's Alpha verallgemeinert mehrere bekannte Statistiken und ist unabhängig von der Anzahl der beobachtenden Personen, Maßstäbe (Binär-, Nenn-, Ordinal-, Intervall-, Verhältnis-, Pol- und Kreismetriken), Stichprobengrößen und Vorhandensein oder Abwesenheit fehlender Daten (Hayes und Krippendorff, 2007). Folgende Formel wurde für den Krippendorff's Alpha

Zuverlässigkeitskoeffizienten verwendet (Hayes und Krippendorff, 2007):

$$\alpha = 1 - \frac{D_o}{D_e} = 1 - \frac{0,042}{0,595} = \frac{A_0 - A_e}{1 - A_e} = \frac{0,958 - 0,405}{1 - 0,405} = 0,930$$

$D_o$  = beobachtete Unstimmigkeit bei den Kategorien

$D_e$  = erwartete Unstimmigkeit, wenn die Kodierung der Einheiten ein Zufall ist und nicht auf die Eigenschaften dieser Einheiten zurückzuführen ist

$A_0$  = Prozent der beobachteten Übereinstimmungen in den Kategorien

$A_e$  = Prozent der zufälligen Übereinstimmungen

Auf die genaue Berechnung der Werte von  $D_o$ ,  $D_e$ ,  $A_0$  und  $A_e$  wird mathematisch nicht näher eingegangen, da es den Rahmen sprengen würde. Mit den eingesetzten Werten für diese Arbeit wird ein Wert von 93% erreicht. Dies bedeutet, dass eine sehr hohe Übereinstimmung von "Durchgang 1" und "Durchgang 2" besteht. Landis und Koch (1977) beschreiben Werte  $< 0$  als keine Übereinstimmung, Werte  $0 - 0.20$  als gering,  $0.21 - 0.40$  als durchwachsen,  $0.41 - 0.60$  als angemessen,  $0.61 - 0.80$  als beträchtlich, und  $0.81 - 1$  als nahezu perfekte Übereinstimmung.

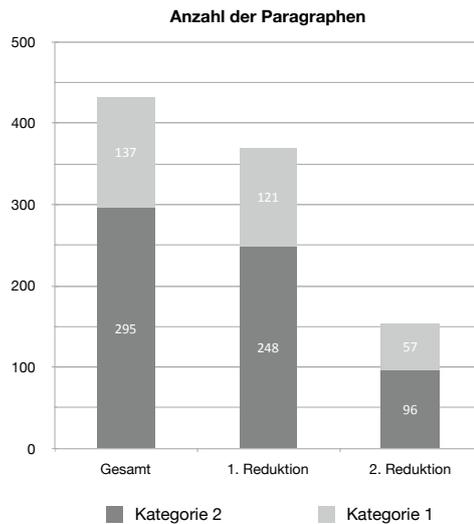
Eine Ermittlung der Reliabilität anhand des Zuverlässigkeitskoeffizienten nach Cohen (1960) zeigt für diese Arbeit, dass es keinen Unterschied gibt. Bei zwei Kodierern beziehungsweise zwei Durchgängen muss die Abweichung nicht sehr groß sein (Hayes und Krippendorff, 2007). In diesem Fall hätte der Zuverlässigkeitskoeffizient nach Cohen (1960) ausgereicht. Durch das Berechnen der beiden Varianten wurde die Gültigkeit Reliabilität somit bewiesen. Die Formel für die Berechnung, die der Bestimmung des Cohens-Kappa-Koeffizienten zugrunde liegt, ist nachfolgend zu sehen (Brennan und Prediger, 1981):

$$\kappa = \frac{\rho_0 - \rho_e}{1 - \rho_e} = \frac{0,958 - 0,405}{1 - 0,405} = 0,930$$

$\rho_0$  = Anteil tatsächlich beobachteter Übereinstimmungen

$\rho_e$  = Anteil zufälliger Übereinstimmungen

Auf die genaue Berechnung der Werte von  $\rho_0$  und  $\rho_e$  wird mathematisch nicht näher eingegangen, da es den Rahmen dieser Diplomarbeit sprengen würde.

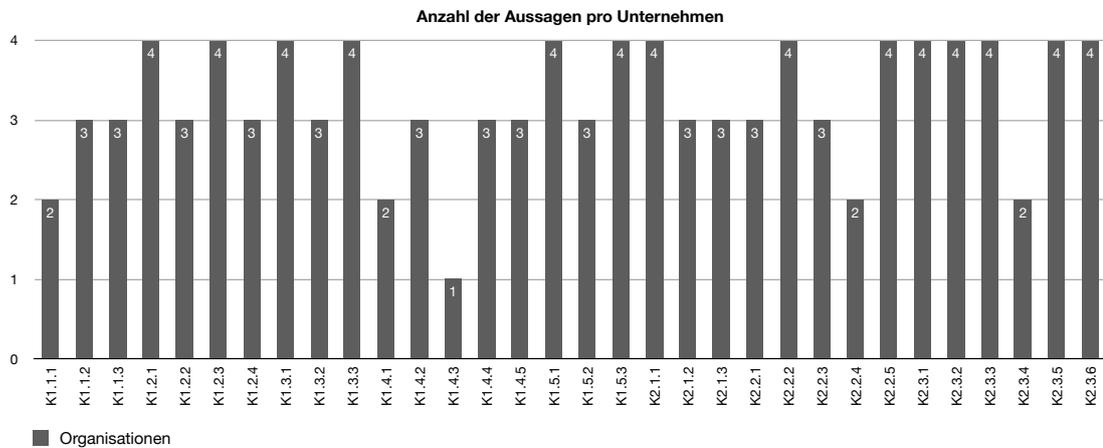


**Abbildung 4.1:** Anzahl der Paragraphen im Analyseverlauf

Um mit den Interpretationen beginnen zu können, sind jedoch ein paar Punkte zu berücksichtigen. Es kann durch die Reduktionen zu einem leicht verfälschten Bild kommen, da aus den Zahlenwerten nach der Reduktion nicht mehr hervorgeht, ob mehrere Aussagen zusammengefasst wurden oder ob Aussagen in ihrem Ursprung dargestellt wurden. Der Interpretationsprozess erfordert eine Grundhaltung der Offenheit und Toleranz gegenüber den ursprünglichen Texten. Es ist wichtig, das Bewusstsein gegenüber den Vorurteilstendenzen, der Haltung und dem Wissensstand der Verfasserin der Diplomarbeit zu schärfen. Es wurde darauf geachtet, den Texten mit einer Neutralität gegenüberzutreten. Jedoch fließt die Haltung der interpretierenden Person zu einem gewissen Grad mit ein.

Um trotz der genannten Punkte ein Gefühl für die Wichtigkeit einer Unterkategorie und deren zugehörigen Unterkategorien zu erhalten, ist in den nachfolgenden Tabellen zu den jeweiligen Unterkategorien die Spalte "Org. Anz." (Organisation Anzahl) hinzugefügt worden. Diese Spalte zeigt an, wie viele Unternehmen eine Aussage zu den jeweiligen Inhalten gemacht haben. Jedes Unternehmen wird nur einmal pro Unterkategorie gezählt. So kann es sein, dass bei Themen einer Unterkategorie alle vier Unternehmen beteiligt waren. Dies würde bedeuten, dass das Thema der Unterkategorie als wichtig anzusehen ist, da es in jedem Unternehmen tiefergehend diskutiert wurde. Es zeigt jedoch nicht an, ob es im positiven oder negativen Sinne "wichtig" ist. Es ist lediglich ein Hinweis, dass diesem Punkt eine besondere Aufmerksamkeit zuteil wurde. Wenn eine Unterkategorie nur ein Unternehmen aufweist, scheint das Thema die Unternehmen nicht allzusehr zu beschäftigen. In Abbildung 4.2 ist zu sehen, dass die Unterkategorien K1.2.1 - Text, K1.2.3 - Ton, K1.3.1 - 1:1 Kommunikation, K1.3.3 - m:n Kommunikation, K1.5.1 - Kopierfunktion, K1.5.3 - Downloadmöglichkeit, K2.1.1 - vertrauensbildende Maßnahmen, K2.2.2 - offizielle Teambuildings, K2.2.5 - private Treffen, K2.3.1 - Vorgaben der Organisation, K2.3.2 - Normen im Team, K2.3.3 - Beziehung im Team, K2.3.5 - Erreichbarkeit und K2.3.6 - Aufgabenbezogen von allen vier Unternehmen besonders behandelt wurden. Darauf wird im Verlauf

der Interpretation noch näher eingegangen.



**Abbildung 4.2:** Übersicht über die Anzahl der Aussagen der Unternehmen

In den nächsten Schritten werden die erarbeiteten 153 Paraphrasen, gegliedert in die jeweiligen Kategorien und Unterkategorien, näher betrachtet.

## 4.1 Zusammenstellung der Ergebnisse und Interpretation

Um Schlussfolgerungen über die Relevanz jeder Unterkategorie ziehen zu können, wurden alle Aussagen, die nach der zweiten Reduktion noch übrig geblieben sind, zu allgemeineren Schlussfolgerungen zusammengefasst. In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse für jede Unterkategorie ausführlich diskutiert.

### 4.1.1 K1 - Mediensynchronizitätstheorie

Zur 1. Kategorie zählen die Unterkategorien K1.1-”Unmittelbarkeit des Feedbacks”, K1.2-”Symbolvarietät”, K1.3-”Parallelität”, K1.4-”Überarbeitbarkeit” und K1.5-”Wiederverwendbarkeit” mit den zugehörigen Unterpunkten. Die genannten fünf Unterkategorien entsprechen auch den fünf Faktoren des Potentials eines Mediums nach Dennis et al. (2008). Die fünf Unterkategorien werden nachfolgend genauer betrachtet und anhand von Tabellen veranschaulicht. In den zugehörigen Tabellen 4.1 - 4.5 sind in den Spalten die Unterkategorie, die Zusammenfassung und die Anzahl der Nennungen in den jeweiligen Unternehmen zu finden. So zeigt Tabelle 4.1, dass zu den gezeigten Unterkategorien zwei oder drei der vier interviewten Unternehmen Antworten dazu abgaben.

## K1.1 - Unmittelbarkeit des Feedbacks

Unterkategorie *K1.1 - "Unmittelbarkeit des Feedbacks"* beinhaltet Informationen darüber, wie schnell eine Kooperationsperson auf Nachrichten antwortet. Darunter fällt auch, ob und wie schnell eine Nachricht einsehbar ist und wie die Art und Weise des Feedbacks erfolgt.

Kategorie	Zusammenfassung	Org. Anz.
K1.1.1 Benachrichtigung und Sichtbarkeit über neue Botschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Nachrichteneingang ist sichtbar.</li> <li>o Verschiedene Varianten der Benachrichtigung über neue Botschaften, über mehrere Wege. Sei es visuell, kinästhetisch oder akustisch.</li> <li>o Sofortige Benachrichtigung bei Chat und Telefon</li> <li>o Wahlmöglichkeit, ob man benachrichtigt werden möchte.</li> </ul>	2
K1.1.2 Nachrichtenverlauf	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Nachrichtenverlauf bei schriftlichen Tools vorhanden und möglich.</li> <li>o Selbst verwalten und Historisieren der Mails.</li> </ul>	3
K1.1.3 Form des Feedbacks	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Feedback dauert oft zu lange oder wird über gewisse Medien als zu langsam angesehen</li> <li>o spontane und schnelle Kommunikation ist nicht notwendig.</li> <li>o Feedback wird zügig gegeben</li> <li>o Strukturiertes Feedback</li> <li>o Terminvereinbarung für Feedbackgabe</li> <li>o Feedback oft zu kurz gehalten</li> </ul>	3

**Tabelle 4.1:** K1 - Mediensynchronizitätstheorie / K1.1 - Unmittelbarkeit des Feedbacks

Unterkategorie *K1.1.1 - "Benachrichtigung/Sichtbarkeit neuer Botschaften"* erläutert die Aspekte der Benachrichtigung und die Sichtbarkeit neuer Botschaften.

In vielen Unternehmen bestehen verschiedene Varianten der Benachrichtigung über neue Botschaften. Dies kann über mehrere Wege geschehen; visuell, kinästhetisch oder akustisch.

*- Also man merkt das, äh. . . wenn ich zum Beispiel in iMessage sehe das die Nachricht als gelesen markiert ist oder wenn der andere gerade tippt. Im Chat Programm sehe ich natürlich auch den Verlauf und ich höre, sehe und fühle [lachen] wenn eine Messsage rein kommt. [C/9/201-204/(09:43)]-*

Bei bestimmten Tools ist es möglich eine sofortige Benachrichtigung zu erhalten, zum Beispiel bei Chat und Telefon.

*- Ja. . . beim Chat ist das relativ einfach nachzuerfolgen und auch sofort informiert zu werden wenn was Neues ansteht. [C/8/205-210/(09:48)]-*

Da es aber oft zu viele Nachrichten sind und diese auch überfordernd sein können, besteht die Möglichkeit, die Benachrichtigung am Endgerät abzustellen. Die Beschäftigten haben, je nach-

dem wie die Firmenkultur es zulässt, freie Wahlmöglichkeit darüber.

*- ich seh's weil ich es gerade aktiviert hab oder ich sehe es nicht und erst wenn ich das nächste mal aktiv hinsetzt und schau was da los is. Aber das wichtige dabei ist das von der Firma beides akzeptiert ist. [D/12/273-276/(25:03)]-*

Bei dem Thema K1.1.2 - "Nachrichtenverlauf" waren sich die befragten Personen einig. Einen Nachrichtenverlauf gibt es nur bei schriftlichen Tools. Andere Medien wurden diesbezüglich nicht genannt.

*- Unser Tool für die Team Kommunikation ist Slack. Und dort haben wir verschiedenen Channels für verschiedene Themen, beziehungsweise klarerweise auch die privaten Chats und ja Slack hat auch einfach eine History. [D/12/258-260/(24:21)]-*

*- hmm... ja... Mails.. hmmm teilweise ansonsten wüsste ich jetzt nix. [A/3/418-419/(18:01)]-*

Bei dem Thema (K1.1.3 - "Form des Feedbacks") gehen die Meinungen hingegen auseinander. Einerseits dauert der Erhalt von Feedback oft zu lange, ist zu kurz gehalten oder es wird im Vorhinein als gar nicht notwendig erachtet. Dabei spielte die Wahl des Tools keine Rolle. Auch auf ein Face-to-Face Feedback konnten manche Teammitglieder Tage warten, wohingegen ein Feedback über einen Sofortnachrichtendienst innerhalb weniger Sekunden erfolgte.

*- Man fragt nochmals nach und hofft dass man dann auch eine Antwort von den Leuten bekommt. [D/15/140-141/(03:23)]-*

Auf der anderen Seite gibt es Beschäftigte, die ein strukturiertes und zügiges Feedback geben und auch schätzen.

*- Innerhalb einer halben Stunde hab ich manchmal schon eine Rückmeldung. Außer es ist Mittag [lachen]. [A/3/430-431/(13:30)]-*

Deutlich wurde auch, dass das Feedback, vor allem die Strukturierung, firmenkulturabhängig ist. Wenn es nicht möglich ist, ein Feedback zeitnah zu geben, wird in der Regel ein Termin vereinbart, um umfangreiches Feedback geben zu können. Auch spielt hierbei die Wichtigkeit der Thematik eine Rolle.

*- Ja definitiv strukturiert. Also meistens wenn es etwas kurzfristiges gab haben wir abends ausgemacht das wir uns am nächsten Tag im Büro treffen. Also wenn es mehr zu besprechen gab, ansonsten haben wir halt ähh einfach länger telefoniert dann äh ging das auch schon wieder. Also ja definitiv haben wir ungeplante Kommunikation gehabt... weil wer plant schon um nachts um 11 irgendwie zu skypen. [C/11/220-224/(08:47)]-*

Meist handelt es sich dabei um Tools auf schriftlicher Basis. Das Ausweichen auf andere Kanäle wie das Telefon, um unmittelbares Feedback zu erhalten, ist jedoch jederzeit möglich.

## K1.2 - Symbolvarietät

Auf wie viele Arten Informationen übermittelt werden können, wird in der Unterkategorie *K1.2 - "Symbolvarietät"* behandelt.

Kategorie	Zusammenfassung	Org. Anz.
K1.2.1 Text	<ul style="list-style-type: none"> <li>o E-Mails werden verwendet, wenn es um mehr Text geht. Auch die offline Möglichkeit bietet viel Flexibilität.</li> <li>o Keine Schriftstücke erschweren die Arbeit und verhindern die Informationsgewinnung.</li> <li>o Mehrere Dinge parallel durchführen anhand von Textmitteilungen.</li> <li>o Sofortnachrichten Tools bevorzugt.</li> <li>o Textform wird klar bevorzugt.</li> <li>o Verschiedene Möglichkeiten zur Kommunikation per Text.</li> </ul>	4
K1.2.2 Standbilder/ bewegte Bilder/ Videos	<ul style="list-style-type: none"> <li>o E-Mails werden verwendet, wenn es um mehr Text geht. Auch die offline Möglichkeit bietet viel Flexibilität.</li> <li>o Keine Schriftstücke erschweren die Arbeit und verhindern die Informationsgewinnung.</li> <li>o Mehrere Dinge parallel durchführen anhand von Textmitteilungen.</li> <li>o Sofortnachrichtendienst Tools bevorzugt.</li> <li>o Textform wird klar bevorzugt.</li> <li>o Verschiedene Möglichkeiten zur Kommunikation per Text.</li> </ul>	3
K1.2.3 Ton	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Telefonieren wird wenig genutzt, es ist zweitrangig bis störend.</li> <li>o Regelmäßige Kontaktaufnahme per Telefon oder Handy. Bezogen auf wichtige Themen und Diskussionen. Nuancen der Person werden so besser erkannt.</li> </ul>	4
K1.2.4 Face-to-Face	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Persönliche Treffen zwischen den Teammitgliedern vorhanden und gewünscht, um eine Basis aufzubauen und Probleme besser lösen zu können.</li> <li>o Fehlen von Anwesenheit vor Ort, Verpassen von Informationen.</li> <li>o Nicht immer anwesend bei den regelmäßigen Treffen.</li> <li>o Persönliche Treffen werden als anstrengend empfunden.</li> </ul>	3

**Tabelle 4.2:** K1 - Mediensynchronizitätstheorie / K1.2 - Symbolvarietät

In Unterkategorie *K1.2.1 - "Text"* wird betont, dass die Nachrichtenübermittlung in Textform klar bevorzugt wird. Alle vier Unternehmen gaben hierzu Auskunft.

Am meisten genutzt wird ein Sofortnachrichtendienst. Wobei hier anzumerken ist, dass eine Nachricht in Textform eine geringe Symbolvarietät aufweist (Dennis et al., 2008). Obwohl das Geschriebene nicht mit Stimme, Gesichtsausdruck etc. unterstützt werden kann (Taddicken, 2016), wird eine Nachricht in Textform verwendet.

- Da ich vorzugsweise nur mit Text und/oder Bilder kommuniziere nehme ich immer unser E-

*Mail Programm oder Chatprogramm. So kann ich auch kleinere Dateien verschicken. [A/3/502-504/(22:26)]-*

Sie gaben zudem verschiedene Kommunikationstools zur Kommunikation per Text an, die je nach Unternehmen variierten.

*- mhm also Slack hab ich eh schon genannt. Es ist unser zentrales Tool. beziehungsweise GitHub hab ich schon genannt, ist auch ein zentrales Kommunikationstool weil dort die ganzen Pull-Requests vonstatten gehen und dann auch drüber kommuniziert wird.. also über den Code über diverse Dinge im Code. Des heißt das sind die zentralen Tools, iMessage wird drauf zurückgegriffen wenn es wirklich was extrem dringendes gibt und ma schaun muss das man den anderen sicher zeitnah erwischt. [D/12/353-358/(34:58)]-*

Sofortnachrichtendienste werden klar bevorzugt, da auch mehrere Dinge parallel durchgeführt werden können.

*- Also ich glaub das meist gebrauchte bei uns ist der Messenger ... WhatsApp .. Ähhh ... ich glaub das ist momentan das meist genutzte bei uns, was untereinander ist. [B/5/232-233/(13:21)]-*

*- Oder Slack oder iMessage [C/9/121/(0648)]-*

*- Bei einem Chat kann man was schreiben und in irgendeiner Form es vergessen und sich in der Zeit um etwas anderes kümmern, andere Mails beantworten etc. [A/4/381-382/(20:12)]-*

Wenn es sich um mehr Text handelt, der versendet werden muss, wird jedoch zu einem E-Mail Programm gegriffen. Auch die Möglichkeit, Nachrichten offline zu bearbeiten, bietet viel Flexibilität aber auch Parallelität.

*- Ich hätte gesagt E-Mail, das ist nachvollziehbar, offline beantwortbar. [A/2/482/(21:36)]-*

Jedoch wurde auch erwähnt, dass das Fehlen von Schriftstücken die Arbeit erschwert und eine reibungslose Informationsgewinnung behindert.

*- Ja ihr kriegt das gar nicht mit und ich kann mich jetzt ned an so Rundmails erinnern wo es heißt, Leute ab jetzt muss man mit dem... , mit dem neue ReSharper war jetzt grad mal was,... [A/2/112-116/(05:38)]-*

In Unterkategorie K1.2.2 - "Standbilder/bewegte Bilder/Videos" wird unter anderem erklärt, dass Screenshots durchaus für ein besseres Verständnis sorgen können.

*- Oder Screenshots mit rein packen damit man es besser versteht. [A/3/491/(22:11)]-*

Jedoch werden weitere bildgebende Tools wie Videokonferenzen, bewegte Bilder und Simulationen nicht benötigt, um die Kommunikation durchzuführen. Text bleibt weiterhin der Favorit der beteiligten Personen.

*- Text ist mein absoluter Favorit, gern auch mit einem Screenshot. Ton also Telefon ist auch ganz gut für längere Diskussion. Bewegte Bilder und Simulation hab ich bei [Unternehmen Namen] noch nie benutzt. [D/15/381-383/(21:04)]-*

Es werden zwar regelmäßige Telco's mit Screensharing abgehalten, jedoch wird wieder darauf hingewiesen, dass es ohne Video erfolgt, obwohl diese eine höhere Symbolvarietät aufweisen.

Screenshots oder Screensharing sind vollkommen ausreichend, wenn es darum geht, etwas verdeutlichen zu wollen.

- *Ohne Video, manchmal Screenshare wenn man was zeigen will, aber sonst ohne Video, ja. [A/2/551-552/(23:28)]-*

Wenn akustisch kommuniziert wird, K1.2.3 - "Ton", wird zum Handy, Telefon oder Skype gegriffen, was bei weitem eine höhere Symbolvarietät aufweist als die bereits genannten Medien. Aber nicht jeder ist davon überzeugt und sieht es eher als störend und zeitraubend an.

- *anrufen ist für mich immer eher so hey ich bin jetzt für nichts anderes da als jetzt das Telefonat zu tätigen. [A/4/379-380/(20:12)]-*

Die andere Seite bevorzugt eine regelmäßige Kontaktaufnahme per Telefon oder Handy. Besonders bei wichtigen Themen und Diskussionen wird gerne angerufen. Die Nuancen der Person werden so besser wahrgenommen.

- *Wenn es brennt telefonierst auch mal mitten in der Nacht. [C/11/95-96/(05:06)]-*

- *Ich würde sage ja weil [unverständlich]... wenn es wichtige Themen sind die auch kritisch sind, ähm dann telefonieren wir. [C/8/119-120/(06:33)]-*

Persönliche Treffen (K1.2.4 - "Face-to-Face") zwischen den Teammitgliedern werden als positiv angesehen und auch in einem Rahmen umgesetzt, wie es zeitlich und örtlich möglich ist. So kann eine Basis aufgebaut und Probleme besser gelöst werden.

- *Wir haben eine gute Terminorganisation und versuchen uns alle 2 bis 3 Wochen, ähm... am Nachmittag zu treffen... unter der Woche [C/9/92-93/(06:12)]-*

Es wurde auch darauf hingewiesen, wenn persönliche Treffen fehlen oder sehr selten sind, kann es dazu führen, dass Informationen nicht weitergegeben oder schlichtweg verpasst werden. Jedoch gibt es auch Beschäftigte, die bei den regelmäßigen Treffen nicht immer anwesend sind. Ein Grund hierfür ist, dass es als anstrengend und zeitraubend angesehen wird. Face-to-Face Treffen verleiten eher dazu, Dinge weiter aufzuschieben als sie zeitnah zu erledigen. Es macht den Anschein, dass weniger Wert auf eine hohe Symbolvarietät gelegt wird, aber ein großer Wunsch vorhanden ist, mehrere Dinge parallel durchführen zu können. Dies ist bei Sofortnachrichtendiensten oder anderen schriftlichen Tools möglich.

- *Für mich sind persönliche Meetings eher anstrengend... oft . . weil man eh selten zu einer Lösung kommt. Schwere Entscheidungen werden dann hinausgeschoben. Was eben dann oft passiert, so nach dem Motto wir können uns nicht einigen besprechen wir es ein andermal. Das kann eben schon öfter passieren das man sagt ok besprechen ma es ein anders mal und es dann immer weiter nach hinten verschoben wird. [D/14/375-379/(36:45)]-*

### K1.3 - Parallelität

Unterkategorie **K1.3 - "Parallelität"** geht auf die verschiedenen Kanäle ein, die mehrere Personen gleichzeitig in unterschiedlichen Kommunikationsvorgängen nutzen können, um zu kooperieren oder zu kommunizieren.

Kategorie	Zusammenfassung	Org. Anz.
K1.3.1 1:1 Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Fokus liegt bei einem Tool. Variationen der Tools vorhanden.</li> <li>o Verschiedene Tools stehen zur Auswahl (Telefon, iMessage, Slack, Snapchat, Sametimes, Mails).</li> </ul>	4
K1.3.2 1:n Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Interner Chat, jeder kann antworten, wann es ihm beliebt.</li> <li>o E-Mail an mehrere Personen wird nicht beantwortet.</li> <li>o Für nicht kritische Themen wird ein Sofortnachrichtendienst verwendet.</li> </ul>	3
K1.3.3 m:n Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Schriftliche Kommunikation.</li> <li>o Ein Sofortnachrichtendienst deckt auch eine m:n Kommunikation ab.</li> <li>o Akustische Kommunikation.</li> <li>o E-Mail unpassend bei mehreren Personen (Schriftliche Kommunikation unpassend).</li> </ul>	4

**Tabelle 4.3:** K1 - Mediensynchronizitätstheorie / K1.3 - Parallelität

Obwohl bei der 1:1 Kommunikation in Unterkapitel *K1.3.1 - "1:1 Kommunikation"* aufgezeigt wurde, dass verschiedene Tools zur Verfügung stehen, um eine derartige Kommunikation durchführen zu können, wird für die Kommunikation mit einer Person ein bestimmtes Tool ausgesucht. Dies variiert selbstverständlich je Unternehmen oder pro Individuum.

- *Ne, bleibt immer bei Telefon, iMessage, Slack oder Snapchat. [C/8/299/(14:43)]-*

- *Ja wie David schon sagte Sametime und Mails [A/2/421/(18:11)]-*

Kommuniziert eine Personen mit mindestens zwei oder mehreren Personen (*K1.3.2 - "1:n Kommunikation"*), wird nur zu Tools in Textform gegriffen. Chatprogramme und Sofortnachrichtendienste werden gerne genutzt, wenn es um nicht kritische Themen geht oder wenn die Antwort nicht sehr drängt. Es kann geantwortet werden, wann es der zu empfangenden Person beliebt.

- *Was ich immer gerne gemacht habe... ich persönlich bin eigentlich ein schneller Tipper und vor allem im Sametime-Chat die Nachrichten raus hauen und da konnte ich dann eigentlich immer relativ gut multitasken mit unterschiedlichen Teammitgliedern in irgendeiner Form mich koordinieren, mit deren Problem mich auseinander setzen oder wenn sie Rückfragen an mich hatten habe ich es immer bevorzugt, bevor sie mich anrufen.. [A/4/347-379/(20:12)]-*

Es wurde jedoch auch beobachtet, dass E-Mails, die an mehrere Personen gerichtet waren, sel-

ten bis gar nicht beantwortet wurden. Es fühlte sich keiner mehr direkt angesprochen und die Anfrage ging unter.

- *Schreibt man aber eine E-Mail an mehr als eine Person fühlt sich keine der Empfänger zuständig.. Mit ein paar wenigen löblichen Ausnahmen. [D/15/141-142/(03:23)]-*

Die Unterkategorie *K1.3.3 - "m:n Kommunikation"* ist ähnlich wie *K1.3.1 - "1:1 Kommunikation"*. Auch hier wird die Textform klar bevorzugt. Somit können viele Personen gleichzeitig an unterschiedlichsten Kommunikationsvorgängen und an vielen Kanälen beteiligt sein. Um die hohe Parallelität zu wahren, werden gerne Nachrichten an mehrere Teammitglieder gleichzeitig versendet, um danach sofort zur nächsten Aufgabe übergehen zu können. Der Zeitfaktor scheint bei allen befragten Personen ein hohes Gut zu sein.

- *Nein, entweder nimmt man mehrere Personen auf den Email Verteiler oder man lädt im Chatprogramm noch Leute zu einem Gruppenchat ein. [A/3/600-601/(26:08)]-*

- *Ne, das war... dann telefonieren oder schreiben wir halt zu dritt oder zu viert.. Ist technisch ja alles möglich. [C/11/300-301/(11:30)]-*

Sofortnachrichtendienste werden als geeignet angesehen, wohingegen die Kommunikation per E-Mail als unpassend erachtet wird.

- *E-Mails sind in meinen Augen für mehrere Personen etwas unpassend. Da vergisst einer auf replay all zu drücken und schon bekommen es die anderen nicht mit. [B/7/276-282/(13:48)]-*

#### **K1.4 - Überarbeitbarkeit**

Die Unterkategorie *K1.4 - "Überarbeitbarkeit"* zeigt auf, wie umfassend und häufig der Sender seine Nachricht oder seinen Beitrag überarbeiten kann, bevor diese abgeschickt wird.

In Unterkapitel *K1.4.1 - "Speicherung von Entwürfen"* wird über die Speicherung von Entwürfen diskutiert. Es ist zu erkennen, dass es durchaus Tools gibt, bei denen eine Speicherung von Entwürfen möglich ist, vor allem wenn es um Medien geht, die eine schriftliche Form ermöglichen. Angenommen wird diese Funktion aber nicht von jedem Teammitglied.

- *Aber im E-Mail Programm kann man Entwürfe speichern. [A/3/609-610/(26:14)]-*

- *Entwürfe ja, tu ich aber nicht... [D/12/413/(40:30)]-*

Die Überarbeitbarkeit der Nachrichten vor dem Senden (*K1.4.2 - "Überarbeitbarkeit vor dem Senden"*) ist bei allen genannten und genutzten Tools in den Unternehmen möglich. Hierbei handelt es sich wiederum um schriftlich verfasste Nachrichten. Das Umformulieren eines Textes lässt sich selbstverständlicherweise vergleichbar leichter umsetzen als ein gesprochener Satz, der im Kopf nur schwierig zu überarbeiten ist. Genannt wurden meistens E-Mail Programme oder interne Blogs/Wikis.

- *Bevor ich die Mail abgeschickt habe kann ich sie natürlich noch bearbeiten, aber dann ist es rum ums Eck. [A/1/611-612/(26:18)]-*

Kategorie	Zusammenfassung	Org. Anz.
K1.4.1 Speicherung von Entwürfen	o E-Mail ermöglicht Speicherung von Entwürfen. o Speicherung von Entwürfen wird nicht genutzt.	2
K1.4.2 Überarbeitbarkeit vor dem Senden	o Bearbeiten der E-Mail vor dem Senden. o Bearbeiten der Texte im Blog möglich. o Bearbeitungsmöglichkeit bei allen Tools gegeben (vor dem Senden).	3
K1.4.3 Überarbeitbarkeit während dem Senden	o Keine Bearbeitungsmöglichkeit während dem Senden.	1
K1.4.4 Überarbeitbarkeit nach dem Senden	o Gewisse Tools bieten keine Überarbeitbarkeit an. o Gemeinsam genutzte Dokumente können bearbeitet werden. o Tool-abhängig. o Rechtebezogen	3
K1.4.5 Überarbeitungsverlauf	o Verlauf erkennbar. o Kein Verlauf bei ausgewählten Tools. o Verlauf bei geteilten Dokumenten möglich.	3

**Tabelle 4.4:** K1 - Mediensynchronizitätstheorie / K1.4 - Überarbeitbarkeit

- Im Blog kann überarbeitet werden. Da der uns auch als Knowledgebase dient, wird das auch genutzt. [B/5/286-287/(16:23)]-

- Hmm.. ja vor dem Senden geht's ja bei allen.. [B/7/292/(14:32)]-

Eindeutig wurde bei allen Unternehmen festgestellt, dass es keine Bearbeitung der Nachricht während dem Senden (K1.4.3 - "Überarbeitbarkeit während dem Senden") gibt.

- ahm.. vor dem Senden ja klar, wäre blöd wenn das nicht ginge, während dem Senden nein, nach dem Senden ja. [D/12/413-416/(40:30)]-

Nach dem Senden wird durchaus von einigen Tools die Möglichkeit gegeben, eine Nachbearbeitung oder Überarbeitung vorzunehmen (K1.4.4 - "Überarbeitbarkeit nach dem Senden").

- ... während dem Senden nein, nach dem Senden ja. Also man kann es nach dem Senden editieren und der andere sieht dann nicht was editiert wurde sondern nur das es editiert wurde. [D/12/413-416/(40:30)]-

Ebenso können gemeinsam genutzte Dokumente nach dem Senden bearbeitet werden.

- im Wiki oder Blog [B/7/291/(14:32)]-

Nicht ganz zu vernachlässigen ist das Thema Rechte, das bedeutet, welche Rechte welcher Nutzende hat, um Nachrichten überhaupt editieren zu dürfen.

Der Überarbeitungsverlauf, dem im Unterkapitel *K1.4.5 - "Überarbeitungsverlauf"* Beachtung geschenkt wird, zeigt auf, dass nur sehr spezielle Tools einen Verlauf anbieten.

- *Hmm, ne nur im RTC sieht man einen Überarbeitungsverlauf. [A/3/608/(26:14)]-*

Andere Tools haben einen Verlauf bei geteilten Dokumenten, um zu zeigen, welche Person wann und was geändert hat.

- *Man kann aber auch Dokumente sharen an denen gemeinsam gearbeitet wird.. da dann auch mit Verlauf.. wenn auch nur in ganz einfacher Form. [C/8/322-323/(15:02)]-*

Die meisten Tools weisen jedoch keinen Verlauf der überarbeiteten Stellen in den Nachrichten auf. Es wird lediglich von wenigen Tools unterstützt, dass es erkennbar ist, dass etwas geändert wurde, aber nicht von wem und wann.

- *Überarbeitungen werden aber weder getrackt noch historisiert. [B/5/287/(16:23)]-*

- *den Verlauf sehe ich auch nicht. Also es gibt kein Tool bei uns das es das anzeigt wer wann was geändert hat. Wenn dann siehst das Geänderte aber nicht wie es dazu kam. History gibt es keine. [B/7/292.294/(14:32)]-*

## K1.5 - Wiederverwendbarkeit

Wie gut eine empfangende Person eine Nachricht oder einen Beitrag einer anderen Person weiterverwenden kann, wird in der Unterkategorie **K1.5 - "Wiederverwendbarkeit"** besprochen.

Kategorie	Zusammenfassung	Org. Anz.
K1.5.1 Kopier Funktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Diverse Orte, wovon Daten/Unterlagen kopiert werden können.</li> <li>o Akustische Nachrichten können nicht kopiert werden.</li> <li>o Über bestimmte Tools kann kopiert werden.</li> </ul>	4
K1.5.2 Weitergabe/ Teilen	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Weitergabe an Kolleginnen und Kollegen.</li> <li>o Verlust von Informationen durch fehlende Weitergabe.</li> <li>o Alte Daten können über Projektfolder, E-Mails oder Webplattformen herangezogen, geteilt oder weitergegeben werden.</li> </ul>	3
K1.5.3 Download- möglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Downloadmöglichkeit über einen Server.</li> <li>o Server für interne und Kunden Dokumente.</li> </ul>	4

**Tabelle 4.5:** K1 - Mediensynchronizitätstheorie / K1.5 - Wiederverwendbarkeit

Es besteht die Möglichkeit, über diverse Orte, Datenstrukturen und Tools, Daten, Unterlagen oder Nachrichten zu kopieren (*K1.5.1 - "Kopier Funktion"*). Meistens handelt es sich hierbei

um Nachrichten, Daten oder Unterlagen in Textform. Akustische Nachrichten, die abgespeichert wurden, sind durchaus auch kopierbar. Dies kann aber nur geschehen, wenn sie im Vorfeld aufgenommen und gespeichert wurden. Ansonsten entfällt diese Möglichkeit.

- *Ja.. auf unserem Server gibt es verschiedene Verzeichnisse, wie zum Beispiel Transferverzeichnisse. Dort legt man Daten unten dem Namen ab der es braucht. [A/3/185-186/(08:00)]-*  
- *Na Informationen die übers Telefon kommen na eher nicht, aber der Rest wird am Server abgelegt. [C/10/101-102/(06:20)]-*

In Unterkapitel K1.5.2 - "Weitergabe/Teilen" wird die Möglichkeit der Weitergabe und des Teilens von Daten/Unterlagen und kommunikationsbezogenen Nachrichten erörtert. Die Weitergabe an Kolleginnen und Kollegen ist im Falle der Kommunikation per E-Mail immer möglich. So können aus alten E-Mails Informationen entnommen und weiterverwendet oder weitergegeben werden.

- *Auf jeden Fall. Also die E-Mails mal auf jeden Fall. [C/8/100/(06:18)]-*

Ebenso wird das Fehlen oder das Nicht-Weitergeben von Daten oder anderweitigen Unterlagen als ein Verlust an Informationsinhalten wahrgenommen. Teammitglieder oder Kunden bekommen somit nicht alle benötigten Nachrichten, Unterlagen oder Informationen weitergeleitet.

- *Es geht schon was verloren würde ich behaupten. [A/1/151/(06:58)]-*

Einige Unternehmen haben eine Webplattform, die zur Datensammlung dient. Daraus können Daten entnommen, geteilt oder weitergeleitet werden. Dies geschieht über diverse Server, für den Eigengebrauch ebenso wie für externe Kundschaft.

- *Ja oder das RTC, weil es einfach projektbezogen ist und wenn man Messdaten oder so austauscht nutzt man die Projektfolder. Da kommt jeder hin. [A/1/571-572/(23:52)]-*

Es existieren ebenso im Firmennetzwerk zentrale Ordner mit Daten, die zum Download (K1.5.3 - "Downloadmöglichkeit") bereitstehen, auch standortübergreifend. Auf dem Build-Verzeichnis des Teams wird zudem die gebaute Software hinterlegt, die auch für jeden zugänglich zum Download bereitsteht.

- *[Unternehmen A] hat die zentralen Folder im Netz auf die jeder zugreifen kann, auch wir von Dresden. [A/2/569-570/(23:44)]-*

Ebenfalls werden kundenbezogene Daten auf Servern gespeichert. Von diesen Servern kann auch Kundschaft ihre Daten beziehen.

- *Teilweise wird der Zugriff von Kunden auf unser System . . die Relevanten . . direkt freigegeben. In einem Projekt von mir jetzt. [D/13/160-161/(13:18)]-*

Auch hier zeigt sich, dass ein gesprochenes Wort sich normalerweise kaum weiterverwenden lässt, ein im Computer, Smartphone, Tablet etc. geschriebener Text hingegen meist recht einfach.

## 4.1.2 K2 - Teambeziehung und Kommunikation

Zur 2. Kategorie zählen die Unterkategorien K2.1-„Vertrauen“, K2.2-„Soziale Interaktionen“ und K2.3-„Medienwahl“ mit den zugehörigen Unterpunkten. Diese werden, wie bei Kategorie 1, nachfolgend genauer betrachtet und anhand von Tabellen veranschaulicht. In den zugehörigen Tabellen 4.6, 4.7 und 4.8/4.9 sind in den Spalten die Unterkategorie, die Zusammenfassung, die Anzahl der zu Befragenden innerhalb der Unterkategorie und die Anzahl der Nennung in den jeweiligen Unternehmen zu finden.

### K2.1 - Vertrauen

**K2.1 - „Vertrauen“** geht im Allgemeinen auf das Vertrauen innerhalb eines Teams ein, um herauszufinden, wie die Verbundenheit und die Medienauswahl zusammenhängen.

*K2.1.1 - „vertrauensbildende Aktivitäten“* beschäftigt sich mit den vertrauensbildenden Aktivitäten innerhalb eines Teams. Es scheint sehr wichtig, dass es konkrete Ansprechpersonen gibt, die man im Vorfeld auch persönlich kennen lernen durfte. Dabei spielt die Distanz keine Rolle.

*- Als ich mit Singapur viel zu tun hatte hat es mir zum Beispiel geholfen erst einmal dort hin zu fliegen und in irgendeiner Form die Leute dort irgendwie zumindest minimal kennen zu lernen um dort einen Ansprechpartner zu haben auch wenn man nur mal kurz anruft um zu fragen wer kann mir denn von euch helfen. [A/4/64-68/(04:12)]-*

Es ist zu erkennen, dass persönliche Treffen innerhalb der Belegschaft, ein gemeinsames Ziel, das Bekanntsein der Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, die Hilfsbereitschaft untereinander, die Arbeitsweise der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eine längere Dauer des Teambestehens das Vertrauen fördern und pflegen.. Vor allem die Dauer leistet hier einen großen Beitrag. Dies wurde ebenfalls von Wilson, Straus, und McEvily (2006) in ihren Untersuchungen herausgefiltert. Der Zusammenhalt wird gestärkt und es kommt ein guter Projektabschluss zustande. Dies wird auch durch Bos et al. (2005) und Powell et al. (2004) hervorgehoben. Persönliche Treffen erhöhen zudem die Kontaktmöglichkeiten untereinander. Dies beginnt schon bei der Vorstellungsrunde, wenn ein neues Teammitglied hinzukommt.

*- Ja das ist ja idealerweise so, es gibt ja am Anfang in irgendeiner Form die Vorstellungsrunden wo halt jeder irgendwie bisschen beschreibt wo er was tut, aber das is jaa.. pf... [A/4/58-60/(04:12)]-*

Wie bereits angemerkt, ist der zeitliche Aspekt nicht zu vernachlässigen. Je länger sich ein Team kennt, umso größer ist das Vertrauen den anderen Mitgliedern gegenüber.

*- Ähmm... das Vertrauen wächst langsam, also gerade gegenüber neuen Mitgliedern wächst es nur langsam weil du musst erst austesten kann ich mich auf das was der sagt verlassen, ja..... [B/5/126-131/(07:27)]-*

Ebenso wird der Einblick ins private Leben als vertrauens-, empathie- und sympathiebildend angesehen. So wird dies auch direkt von einer Person erwähnt:

Kategorie	Zusammenfassung	Org. Anz.
K2.1.1 Vertrauens- bildende Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Softskills bezogen auf die Teamzusammenarbeit. Wertschätzung, Akzeptanz, Rücksicht, Hilfsbereitschaft, proaktive Zusammenarbeit.</li> <li>o Persönliche Treffen zwischen Kolleginnen und Kollegen fördern das Dazugehören.</li> <li>o Kontaktmöglichkeiten und konkrete Ansprechpersonen stehen zur Verfügung, um die Möglichkeit des Nachfragens zu haben.</li> <li>o Zeitliche Faktoren bezogen auf das Kennenlernen, die Zusammenarbeit, zeitnahe Arbeitsweisen.</li> <li>o Gemeinsames Ziel.</li> <li>o Firmenbezogene Einladung.</li> <li>o Arbeitsweise, Fähigkeiten und Verlässlichkeit der Belegschaft.</li> <li>o Proaktive und transparente Kommunikation.</li> <li>o Einblick ins Privatleben, Empathie und Sympathie.</li> <li>o Freiheiten.</li> <li>o Arbeit wird nicht angezweifelt.</li> </ul>	4
K2.1.2 Vertrauens- hemmende Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Wenig Wissen und Kenntnisse über andere Bereiche, über die Organisation und eine schlechte Integration ins Team.</li> <li>o Antipathie.</li> <li>o Kommunikationsprobleme und schlechte Zusammenarbeit im Team.</li> <li>o Schlechte Informationsbeschaffung und langwierige Aufgaben.</li> <li>o Rivalitäten.</li> <li>o Distanzen.</li> </ul>	3
K2.1.3 Auswirkung von Vertrau- en	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Gutes Team- und Arbeitsklima und Hilfsbereitschaft führt zu einem guten Projektabschluss. Wirkt sich somit positiv auf das Vertrauen aus.</li> <li>o Keine Vorstellung über die Organisation, kontraproduktive Diskussionen führen zu einem fehlenden Miteinander und wirken sich somit negativ auf das Vertrauen aus.</li> <li>o Umgang mit Kollegen ist klarer.</li> <li>o Freiheiten wie Homeoffice oder private Dinge erledigen können wirkt sich positiv aus.</li> </ul>	3

**Tabelle 4.6:** K2 - Teambeziehung und Kommunikation / K2.1 - Vertrauen

*- Und das man sich eben auch informell trifft, das finde ich auch einen wichtigen Punkt das man nicht nur im Berufsalltag sondern auch ein bisschen einen Einblick ins Privatleben bekommt, halt auch öffnen. Das ist für mich Vertrauensbildung. [C/9/169-176/(08:43)]-*

Eine offene und wertschätzende Haltung dem anderen gegenüber ist für eine gute Kommunikation und Zusammenarbeit hilfreich. Wenn Rücksicht, Akzeptanz und Hilfsbereitschaft im Team gelebt werden, ist das ein großer Schritt für das Vertrauen.

*- Ich glaube das hat zum gewissen Grade . . . einfach die Wertschätzung untereinander die dann das Vertrauen in irgendeiner Form gewährleistet. Also sprich. Ähm. . . . . [A/4/310-312/(14:21)]-*

Vertrauen und Wertschätzung werden durchaus auch anhand kleiner Dinge gefördert. Dazu gehören unter anderem Freiheiten für die Belegschaft und Einladungen seitens der Firma.

*- Und unser Projektleiter lädt uns alle halbe Jahr zum Pizza essen ein, für unseren Einsatz. [A/3/284-285/(12:01)]-*

Das Fehlen der Vorstellung über die Organisation, mit deren Strukturen und Beschäftigten, den Zuständigkeiten, führt hingegen zu einem Verlust des Vertrauens. Auch eine schlechte Integration ins Team lassen das Vertrauen schwinden. Keine direkten Ansprechpersonen zu haben oder keine Hilfsbereitschaft zu bekommen oder zu geben, wirft ebenso ein schlechtes Licht auf die Beschäftigten und verhindert eine vertrauensvolle Kommunikation und Zusammenarbeit. Die Absenz von Transparenz in der Kommunikation führt zunehmend zu Unsicherheiten, Misstrauen und Verschlossenheit.

*- Ich hab aber zum Beispiel weniger Vertrauen zu anderen Bereichen in der Firma, kommt vielleicht auch daher weil ich darüber kein Wissen hab, ähm. . ja was so designmäßig passiert oder so marketingtechnisch. [D/14/240-242/(22:12)]-*

Die vertrauenshemmenden Aktivitäten eines Teams werden unter K2.1.2 - "vertrauenshemmende Aktivitäten" zusammengefasst. Darunter fallen auch Kommunikationsprobleme, eine schlechte Informationsbeschaffung und eine schlechte Zusammenarbeit im Team.

*- Ja. . . , es ist halt schwierig weil man nicht weiß, ob es die Info gibt. [A/3/147/(6:48)]-*

Zu guter Letzt sind Distanzen, alltägliche Rivalitäten und Antipathien zwischen der Belegschaft vertrauenshemmende Komponenten die nicht unterschätzt werden dürfen.

*- Also blöd ist es halt für die Externen, die von den Internen sozusagen "geblamed" werden, wenn etwas nicht geht. [A/2/308-309/(13:42)]-*

*- Eine Herausforderung ist es mit den anderen, die verteilt sind. Auf der ganzen Welt, da ist eher die Hürde [A/4/370-371/(20:12)]-*

Die Auswirkungen von Vertrauen, bezogen auf positive und negative Aspekte, werden unter K2.1.3 - "Auswirkung von Vertrauen" erläutert. Ein gutes Team- und Arbeitsklima und Hilfsbereitschaft führen zu einem guten Projektabschluss. Dies wirkt sich somit positiv auf das Vertrauen aus.

*- Ja, ohne Vertrauen könnten einige Projekte nicht sauber abgeschlossen werden. [D/13/213-214/(19:16)]-*

Zudem wirken sich die Abwesenheit der Vorstellung über die Organisation und kontraproduktive Diskussionen negativ auf das Vertrauen aus. Im folgenden Abschnitt wird eine andere Gruppe von Menschen nur als ein "Block" bezeichnet, dies verhinderte in dem Unternehmen die Zusammengehörigkeit enorm.

- *Ja genau, und ist damit... , um auf die erste Frage zurück zu kommen, gar nicht zum Team gehörig, für MICH, ist halt so ein Block. Ich weiß dass die dabei ist, aber ich hab mit der nie was zu tun. [A/1/82-84/0(4:06)]-*

Als positive Auswirkung von Vertrauen zählt der einfache und problemlose Umgang mit den Kollegen. Im Allgemeinen werden die Freiheiten für die Teammitglieder, bezogen auf die Arbeitsweise, den Ort und die Zeiteinteilung flexibler und großzügiger. Das Auftreten des gesamten Teams als eine Einheit wird im nachfolgenden Textbeispiel zudem noch hervorgehoben.

- *da konnte man sich aber dann auch darauf verlassen . . dass vor dem Kunden immer als Team agiert wurde. Es wird mir auch ein großer Freiraum gegeben, wann, wie und wo ich meine Arbeit erledige. Wir arbeiten ja im Büro, beim Kunden und zu Hause. Da kann man auch private Termine wahrnehmen. Solange wir die Arbeit zielorientiert abschließen können. Das gehört für mich auch zum Thema Vertrauen dazu. [D/13/216-221/(19:16)]-*

Wenn wenig oder kein Vertrauen herrscht, kann auch davon ausgegangen werden, dass so gut wie gar nicht oder ungern kommuniziert wird. Durch Misstrauen und Nichtvorhandensein von Vertrauen wird zudem versucht, den Umgang mit den anderen zu vermeiden. Wenn sich dies jedoch nicht gänzlich umgehen lässt, wird gerne zu Medien mit wenig Synchronizität gegriffen, wie zum Beispiel E-Mail, um den direkten Kontakt zu vermeiden. Dies spiegelt die Meinung von Lipnack und Stamps (2000) wieder, wie wichtig Vertrauen in verteilten produktiven Teams ist, um Qualität zu entwickeln und zu erhalten.

## **K2.2 - Soziale Interaktionen**

Die zweite Unterkategorie **K2.2 - "soziale Interaktionen"** befasst sich mit den sozialen Interaktionen eines Teams. Das beinhaltet offizielle Events bis hin zu privaten Treffen zwischen der Belegschaft. Auch hier soll gezeigt werden, wie sich die Auswahl der Medien und die Kommunikation verhalten, wenn der soziale Aspekt mit berücksichtigt wird.

Offizielle Firmenevents (**K2.2.1 - "offizielle Firmenevents"**) werden gerne angenommen und positiv gesehen. Sogar der Wunsch nach mehr solcher Events besteht in den einzelnen Unternehmen. Durch Firmenevents wird die Einheit gestärkt und die gemeinsame Vision weiter gefestigt. Die am meisten praktizierten Events sind die Weihnachtsfeiern der Firmen, ein Essen oder ein gemeinsamer Ausflug auf einen Christkindlmarkt.

- *Es gibt einmal im Jahr einen Wandertag und eine Weihnachtsfeier. So kommt man auch mit Leuten zusammen, mit denen man nicht ständig zu tun hat. [A/3/282-184/(12:01)]-*

- *Wie man es sehen will [lachen]. Weißwurstfrühstück, Christkindlmarkt. . . [A/1/277-278/(11:54)]-*

Kategorie	Zusammenfassung	Org. Anz.
K2.2.1 offizielle Firmen Events	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Essen, Christkindlmarkt.</li> <li>o Firmenevents werden positiv gesehen. Auch der Wunsch nach mehr Events besteht.</li> <li>o Weihnachtsfeier.</li> </ul>	3
K2.2.2 offizielle Teambuilding	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Regelmäßige Firmenevents finden statt und sind auch weiterhin gewünscht.</li> <li>o Teamevents fehlen ganz oder teilweise in neuen Teams.</li> <li>o Positive Effekte von Teambuilding. Sympathie wächst nach Events.</li> </ul>	4
K2.2.3 Kaffe Küche/ kurze Pausen/ Mittagessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Kaffeeküchen-Gespräche werden abgehalten. Auch der Wunsch nach mehr Kaffeepausen und damit verbundenen Gesprächen besteht.</li> <li>o Wichtige Informationen werden weitergegeben.</li> <li>o Zielführende Gespräche, Ideenfindung. Auch Probleme werden besprochen.</li> <li>o Teils firmenbezogene Gespräche.</li> </ul>	3
K2.2.4 Flurfunk	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Informationsverbreitung.</li> <li>o Örtliche Distanz schlecht für Flurfunk.</li> </ul>	2
K2.2.5 private Treffen/ Aktivitäten außerhalb der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Persönliches Kennenlernen und private Treffen finden statt. Fördern somit den lockeren Umgang im Team.</li> <li>o Seltene bis gar keine privaten Aktivitäten. Oft ist eine örtliche Distanz hinderlich für private Aktivitäten.</li> <li>o Sympathie und Charakter spielen eine Rolle.</li> <li>o Teamarbeit wird verbessert, offenere Gespräche sind möglich und die Sympathie und das Vertrauen wird gestärkt.</li> <li>o Die Tendenz ist abnehmend oder wird als unsinnig angesehen.</li> <li>o Keinen Einfluss auf die Zusammenarbeit.</li> <li>o Bekanntschaft besteht schon länger.</li> </ul>	4

**Tabelle 4.7:** K2 - Teambeziehung und Kommunikation / K2.2 - Soziale Interaktionen

Die Interviewten waren sich einig, dass es wichtig ist, Teamevents und Teambuildingevents (K2.2.2 - "offizielle Teambuilding") zu praktizieren. In den meisten Unternehmen werden regelmäßige Firmenevents durchgeführt, meist organisiert von externen Firmen, die auch gerne angenommen werden. Der Wunsch nach mehr Teambuildingevents besteht ebenfalls bei den interviewten Teams, da der Nutzen im Nachhinein deutlich wurde. Dies untermauert die Aussagen von Gajendran und Joshi (2012) und Warkentin und Beranek (1999) bezüglich der Wichtigkeit von Teambuildingmaßnahmen und Teamtraining Einheiten.

- *Teambuilding [überlegt] . . Also wir haben einmal im Jahr diesen Company Retreat wo ein bis zwei Nächte irgendwo in einem Hotel sind wo es dann sowas . die Firmenvision a bissl besprochen wird. Wo so Recap vom letzten Jahr besprochen wird. Ähm . . das ist fix einmal im Jahr. [D/12/168-171/(14:15)]-*

Durch Events und deren Teambuildingaspekte bringt sich jedes Teammitglied mehr in das Team mit ein. Dies hat einen positiven Effekt auf das gesamte Team und lässt die Sympathie zwischen der Belegschaft mehr werden.

- *Ach naja. Zum Schluss ist es ja ein sehr starkes soziales Gebilde, also sprich, ähm... [atmet laut durch] das sind immer Teambuildingaspekte, sprich, ähmm. Das man von sich aus einfach mehr in das Team mit rein bringt. [A/4/342-344/(16:09)]-*

Es gibt durchaus auch Teams, in denen Teamevents und Teambuildings fehlen oder weniger werden.

- *Nein im Erst, einen richtigen Event gab es seit ich hier bin noch nicht, also in dem Sinne von wie man es von anderen Firmen kennt mit einem Hüttenausflug oder dergleichen.. [A/2/279-281(11:56)]-*

Bei Kaffeeküchen-Gesprächen (K2.2.3 - "Kaffeeküche/kurze Pausen/ Mittagessen") werden oft wichtige Informationen zu dem Projekt weitergegeben, zielführende Gespräche werden gehalten, Probleme angesprochen und neue Ideen geboren. Auch der Wunsch nach mehr Kaffeepausen und den damit verbundenen Gesprächen besteht.

- *JA definitiv. Der klassische Kaffee Talk oder ahm . . Mittagsgespräch Talk sag ich mal wo dann manchmal plötzlich Ideen aufpoppen die halt vorher nicht da waren. Ja. [D/12/290-291/(28:43)]-*

Der Flurfunkt K2.2.4 - "Flurfunk" wird gerne für die Informationsverbreitung genutzt.

- *Vieles ist auch Flurfunk, du hörst halt wieder irgendwas.. Klärst es... [A/3/153/(07:03)]-*

Jedoch kann auch beobachtet werden, dass eine örtliche Distanz schlecht für das Durchführen des Flurfunks ist.

- *äh aber wenn wir so wie heute, beide im Büro anwesend sind, was auch nicht immer gesagt ist das wir gleichzeitig anwesend sind, aber dann funktioniert der Flurfunk ganz gut. Und das blödeln auch mal ganz gut [lachen]. [B/5/234-236/(13:21)]-*

Persönliches Kennenlernen und private Treffen (K2.2.5 - "private Treffen/Aktivitäten außerhalb der Organisation") finden in fast allen Unternehmen statt. Es wird deutlich, dass es sehr wichtig ist, sich privat zu treffen und zu kennen. Es werden Gedanken, Sorgen, Wünsche und Freuden des anderen bekannt und geteilt. Somit kann ein besserer Umgang mit der anderen Person stattfinden. Verhaltensweisen der anderen Teammitglieder werden besser verstanden und können auch leichter eingeschätzt werden. Dies fördert einen lockeren Umgang im ganzen Team.

- *Das nicht nur auf der professionellen Ebene die Kommunikation stattfindet, sondern das auch einfach ein persönliches Kennenlernen . . . und der Charakter auch einfach zum Durchscheinen kommt. [A/4/344-346/(16:09)]-*

Je nach Sympathie werden Freundschaften aufgebaut oder nicht. Wenn man charakterlich zusammen passt, reichen auch wenige Treffen aus, um sich gut zu verstehen.

Durch die privaten Treffen wird die Teamarbeit verbessert. Die Gespräche unter den Kolleginnen und Kollegen sind offener und wertschätzender.

*- Tun wir, machen wir, wir besprechen diverse Themen, auch auf Geschäftsreisen. Auch andere Dinge machen wir, ähm... es ist wichtig um halt Vertrauen zu bilden, genau das ist das was ich auf Vertrauen zurück zu führen würde. Aber auch weil einfach die Sympathie da ist.. und so bisschen Teambuilding, man findet die anderen dann einfach sympathisch. Es ist aus meiner Sicht einfach ein freundschaftliches Verhältnis als nur ein reines Arbeitsverhältnis. [C/9/249-254/(11:34)]-*

Allerdings gibt es durchaus Personen, die auf eine private Verbindung keinen Wert legen oder sich von gemeinsamen Mittagessen fern halten. Es besteht sogar die Meinung, dass private Treffen und Aktivitäten mit den Kolleginnen und Kollegen keinen Einfluss auf die Zusammenarbeit haben. Doch die Mehrzahl der interviewten Personen war sehr positiv eingestellt über Teambuildingevents, offizielle Events und private Aktivitäten.

Auch bei dieser Unterkategorie (**K2.2 - "soziale Interaktionen"**) kann ein Bogen zur Mediensynchronizitätstheorie gespannt werden. Kurze Treffen in der Kaffeeküche, Gespräche beim Mittagessen oder bei anderen privaten Aktivitäten sind als ein Medium für hohe Synchronizität anzusehen. Es wurde deutlich, dass das Medium Face-to-Face gerne angenommen und gewünscht ist, auch wenn es teils wegen den Entfernungen schwierig zu gestalten ist.

### **K2.3 - Medienwahl**

Das letzte Unterkapitel **K2.3 - "Medienwahl"** der 2. Kategorie befasst sich mit der Medienwahl und den dazugehörigen Normen, Regeln, Kompetenzen und Aufgabenverteilungen der jeweiligen Teams und Unternehmen.

Kategorie	Zusammenfassung	Org. Anz.
K2.3.1 Vorgaben der Organi- sation	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Vorgaben zu bestimmten Tools und deren Nutzung vorhanden.</li> <li>o Lizenzen müssen beachtet werden.</li> <li>o Vorgehen bei Eintritt einer neuen Person.</li> <li>o Keine Vorgaben.</li> <li>o Vorgaben zur Anwesenheit.</li> </ul>	4
K2.3.2 Normen im Team	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Teils informell.</li> <li>o Keine Normen bezogen auf die Aufgabenstellung, Tools, geplante Tasks oder Einführungen für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorhanden.</li> <li>o Genutzte Tools über einen längeren Zeitraum gleich geblieben.</li> <li>o StandUp Meeting, regelmäßige Meetings.</li> <li>o Mündliches wie auch schriftliches Vorgehen bei einer Neueinstellung. Abstimmung bezogen auf Prozesse sind notwendig.</li> <li>o Verschiedene Arbeitszeiten möglich (flexibel!). Homeoffice, ab Mittag, feste Zeiten für bestimmte Schichten, private Termine können wahrgenommen werden, feste Termine.</li> <li>o Verschiedene Tools werden genutzt, teils nach Vorlieben der Beschäftigten. Freie Wahl der Tools. Richtlinien vorhanden.</li> <li>o Bei kritischen Themen wird telefoniert.</li> <li>o Neue Tools wurden eingeführt.</li> <li>o Alte Tools wurden abgeschafft.</li> <li>o Keine Schriftstücke für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.</li> <li>o Regelmäßige Kommunikation über ein Tool.</li> </ul>	4
K2.3.3 Beziehung im Team	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Distanzen und andere Kulturkreise machen eine Verbindung schwieriger.</li> <li>o Gute Beziehungen wurden mit der Zeit aufgebaut.</li> <li>o Sympathie nicht bei jedem gleich.</li> <li>o Bessere Kommunikation und Hilfestellung durch eine gute Beziehung.</li> <li>o Starker Zusammenhalt, Teamgeist und die selben Interessen bringen zusammen.</li> <li>o Weniger Bindung bei neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.</li> </ul>	4

**Tabelle 4.8:** K2 (Teil 1) - Teambeziehung und Kommunikation / K2.3 - Medienwahl

Kategorie	Zusammenfassung	Org. Anz.
K2.3.4 Medienkompetenz im Team	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Interne Schulungen.</li> <li>o Weiterbildung erfolgt auf eigene Faust.</li> </ul>	2
K2.3.5 Erreichbarkeit des Empfängers	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Distanzprobleme machen die Erreichbarkeit schwieriger. Telefone werden oft überhört.</li> <li>o Tools für kurzfristige Kommunikation.</li> <li>o Hohe Erreichbarkeit im Team durch verschiedene Tools gegeben. Auch über Zeitzeonen hinweg.</li> <li>o Erreichbarkeit vor Ort ist sehr leicht.</li> <li>o Telefon wird selten genutzt.</li> <li>o In dringenden Fällen oder bei zu langen Wartezeiten wird zum Telefon gegriffen.</li> <li>o SMS bei wichtigen Dingen oder als Kommunikationsstart.</li> <li>o Die Erreichbarkeit nimmt mit Homeoffice ab.</li> <li>o Sichtarbeit ermöglicht höhere Erreichbarkeit, sagt aber nichts über die tatsächliche Erreichbarkeit aus.</li> <li>o Erreichbarkeit an gewisse Zeiten gebunden, aber unterschiedliche Tools.</li> </ul>	4
K2.3.6 Aufgabenbezogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Kein Verständnis der anderen Abteilungen und keine klare Aufgabenverteilung.</li> <li>o Tool wird nach Dauer und Komplexität der Aufgabe gewählt.</li> <li>o Für Regelmäßiges und Beteiligung von mehreren Leuten werden Telcos durchgeführt.</li> <li>o Bei Abklärungsbedarf, längeren Diskussionen und Brainstorming wird das Telefon gewählt.</li> <li>o Bei Fragen E-Mail.</li> <li>o Bei kurzen Anfragen, Problemen wird ein Sofortnachrichtendienst gewählt. Interaktive Dinge, Firmenchat.</li> <li>o Klare Definition der Arbeitspakete und Zuständigkeiten/Rollen.</li> <li>o Tagesgeschäftskommunikation, Outlook.</li> <li>o Arbeitsergebnisse, Blogger.</li> <li>o Zu erledigende Aufgaben stehen in der WunderList.</li> <li>o Informationsweitergabe in schriftlicher Form.</li> <li>o Aufgaben pro Beschäftigten sind abgegrenzt.</li> <li>o Entscheidungen werden Face-to-Face getroffen oder mindestens über ein Medium, das über visuelle Fähigkeiten verfügt (VideoChat).</li> </ul>	4

**Tabelle 4.9:** K2 (Teil 2) - Teambезziehung und Kommunikation / K2.3 - Medienwahl

In Unterkategorie K2.3.1 - "Vorgaben der Organisation" werden die Vorgaben, Normen und Regeln innerhalb der Organisation besprochen. Diese Unterkategorie wurde bei allen vier Unternehmen besprochen. Es werden bestimmte Tools für die Dokumentation genutzt, oder sie werden als Kommunikationsprogramme eingesetzt. In fast jedem Unternehmen gab es hierzu feste Richtlinien bezüglich der Tool-Nutzung. Fraglich war jedoch, wie die Wahl der Tools zustande kam. Denn hierfür gab es keine Regeln oder Richtlinien. Zu dieser Unterkategorie gehören zudem noch die schriftlichen Vorlagen, wie vorzugehen ist, wenn eine neue Person ins Team kommt.

- *Aktuell ist es so, dass wir für die absolute Grundlagen, Einrichten vom Rechner und so, da haben wir was Schriftliches. Der Rest passiert mündlich. [C/8/70-71/(05:32)]-*

Einige befragte Personen gaben an, dass es keine direkten Vorgaben bezüglich der zu nutzenden Tools in den Unternehmen gibt. Sie wählen diese nach Vorlieben oder nach Effizienz, ihrer Einschätzung nach, für ihre Projekte.

- *Vorgegebene in dem Sinne nicht, wir haben uns halt einfach drauf geeinigt. Auf Slack als unseren Firmen Chat. [D/12/401-402/(37:55)]-*

Zusätzlich zu den Normen und Regeln der Toolwahl bestehen Richtlinien bezüglich der Arbeitszeiten. Diese treffen aber nur zu, wenn kein Vor-Ort-Termin bei der Kundschaft eingeplant ist. Die Belegschaft kann sich im Rahmen des Arbeitsvertrages frei bewegen. Es ist lediglich festgelegt, wie viele Wochenstunden gearbeitet werden müssen, jedoch nicht wann und wie viele am Stück. Hier können die Teammitglieder, mit Rücksprache zum Team, sehr flexibel agieren. Dies wiederum fördert die Zufriedenheit der Belegschaft.

- *Nein, gibt es kaum. . aber es gibt eine vertraglich geregelte Wochenarbeitszeit. Allerdings wird uns, wie vorher schon gesagt, nicht vorgegeben wann wir wo zu arbeiten haben. Also außer das Kundenbezogene eben. [D/13/447-449/(43:03)]-*

Unterkapitel K2.3.2 - "Normen im Team" beschreibt die Normen, die in einem Team herrschen. Dieser Aspekt fand noch größeren Anklang bei den befragten Personen als die Normen im Unternehmen K2.3.1 - "Vorgaben der Organisation". Alle befragten Personen aus allen vier Unternehmen nahmen an dieser Diskussion teil und taten ihre Meinung kund. Es kristallisierte sich dabei heraus, dass es im Grunde keine fixen Richtlinien gab. Genau aus diesem Grund wurde das Thema gerne besprochen, da es die Unabhängigkeit und Freiheit des Einzelnen untermauert. So gibt es auch keine festen Regeln, welche Mitarbeiterin und welcher Mitarbeiter welche Aufgaben zu erledigen hat. Vieles läuft informell ab und wenige Dinge sind schriftlich fixiert.

- *hmm nein des is mehr so . . Common Knowledge in der Firma, sag ich jetzt a mal so. Da is ned was schriftlich fixiert. [D/12/69-70/(07:22)]-*

Lediglich ein paar Richtlinien existieren, wie vorgegangen wird, wenn eine neue Person ins Team kommt. Jedes Team hat zusätzlich zu den Richtlinien seitens des Unternehmens noch eigene kleine Anpassungen vorgenommen.

- *Du bekommst als neuer Mitarbeiter alles mündlich mitgeteilt was wir machen und dann gibt es Schriftstücke. Wir haben einen Blog, den Knowledgebase, da haben wir verschiedene Sachen*

*die wir benötigen, von Checklisten bis zu keine Ahnung.. wie du was machen sollst. [B/6/47-50/(03:12)]-*

Ebenso ist die Freiheit gegeben, private Termine wahrzunehmen. Allgemein das Arbeiten von Zuhause aus wird als ein ruhigeres Arbeiten beschrieben.

*- Außerdem ist es daheim ruhiger. [A/1/664/(30:06)]-*

*- Ja oder ein Zahnarzttermin, dann ist man kurz mal weg wieder hier. [A/2/661/(29:48)]-*

Um das Team auf den neuesten Stand zu halten, wird regelmäßig über die ausgewählten Tools kommuniziert. Sogar tägliche Meetings sind vorhanden. Bei kritischen Themen bezüglich des Projekts wird am häufigsten das Medium Telefon genutzt, um Missverständnisse im Vorfeld zu vermeiden. In einigen Unternehmen wurden neue Tools eingeführt und alte abgeschafft. Dies erfolgte aus dem Grund, da alte Tools oft Lücken aufwiesen und somit nicht mehr nützlich für das Team und deren Aufgaben waren.

*- Jeden Tag! Jeden Tag haben wir eins. Am Vormittag und da besprechen wir alle offenen Punkte. [B/6/93-94/(06:09)]-*

*- Ja wir hatten.. ja.. mehr oder weniger.. wir hatten so ein Chat Programm auf irgendeinen externen Server aber das haben wir dann bleiben lassen. [C/11/314-315/(11:35)]-*

Wie bereits erwähnt, besteht in den meisten Teams eine freie Wahl der Tools, dies geschieht nach Vorlieben der Beschäftigten. Jedes einzelne Teammitglied hat seine Spezialitäten und Vorlieben. Es wird dennoch versucht, den Applikations-Zoo so klein wie möglich zu halten. Jedoch bestehen teils Richtlinien und Vorgaben des Unternehmens, wie das spezielle Tool zu nutzen ist. Welche Kanäle genutzt werden und welche Struktur dahinter steht.

*- hmm.. mmm. . . des wird hoffentlich bald passieren. Es gibt .. wir haben ein Firmen Wiki wo wir . wo es hauptsächlich allerdings abgestimmt auf Entwickler ähm . sowas haben wie Richtlinien, Coding Guidlines etc. Ähm.. wo ein paar Dinge beschrieben stehen. Es steht dort allerdings nicht drinnen wer ist wofür zuständig . . sondern andere Dinge, wie sieht es im Slack aus. Welche Channels werden wofür verwendet ahm wie schauen unsere Coding Richtlinien aus, Überblick über unsere Struktur ahm generell so Richtlinien so wie [nicht verstanden] dann frag einfach. Aber jetzt nicht wirklich wo jemand nachschauen könnte wer ist wofür zuständig. Des würde sich dann dadurch ergeben, dass derjenige fragen muss. Oder an wen soll ich mich da wenden. [D/12/77-85/(07:41)]-*

Es gibt aber durchaus auch Teams, die in ihren Richtlinien fest verankert haben, welche Tools zu nutzen sind. Diese Tools wurden auch über einen längeren Zeitraum nicht geändert.

*- Geändert hat sich bei uns nichts, ich bin schon über 20 Jahre hier und nutze immer noch Sa-metime [lachen]. [A/1/522-523/(22:49)]-*

Beziehungen im Team werden im nachfolgenden Unterkapitel K2.3.3 - "Beziehung im Team" besprochen. Das verteilte Arbeiten ist ein Zukunftsthema. Es wird dafür ein gutes Team benötigt, das weiß, wie gearbeitet wird. Auch wenn es um andere Kulturkreise geht. Mit der Zeit haben die Teams gelernt, wie man am besten zusammenarbeitet. Egal ob vor Ort oder beim Kunden. Sicherlich ist die Sympathie nicht bei jedem gleich. Es ist mal mehr mal weniger.

*- Ja würde ich schon sagen. Wir haben alle mit der Zeit gelernt wie man am besten zusammenarbeitet.. auch wenn einer beim Kunden vor Ort ist. Es gibt sicherlich Kollegen mit denen man lieber zusammenarbeitet und auch die Arbeit schneller geht, finde ich.. Also die Abstimmung passt da besser. Aber im Großen und Ganzen passt das im ganzen Team. [B/7/26-29/(00:58)]-*

Jedoch gibt es trotz möglicher Abneigungen einen guten Teamgeist. Ein gemeinsames Ziel wird verfolgt, Sympathie herrscht zum größten Teil, es wird aufeinander geachtet und eine gute Kommunikation zwischen den Teammitgliedern besteht.

*- Ich würde sagen wir haben einen Teamgeist, weil wir ein gemeinsames Ziel verfolgen, weil wir uns sympathisch sind, aufeinander achten, ähm... und eine gute Kommunikation haben. [C/9/20-22/(02:45)]-*

Durchaus zu verstehen ist auch, dass die Bindung zu einem neuen Teammitglied nicht so stark ausgeprägt ist wie zu anderen Mitgliedern, die bereits länger im Team sind. Denn hier ist das Vertrauen auch noch nicht so entwickelt, wie es bereits unter K2.1 - "Vertrauen" in Zusammenhang gebracht wurde.

*- hmm..ähm... bissl was von beidem . . . e s . . . es is im Großen und Ganzen . scho eine zusammengewürfelte Gruppe allerdings is da aber auch der gemeinsame Nenner das jeder hmm .. das Produkt das wir machen eigentlich jedem scho am Herzen liegt. U u u n d das des in gewisser Weise verbindet. Es ist dadurch das Teile des Teams . bisher remote waren und man die . . also die P. das ist unsere Support-Mitarbeiterin beziehungsweise jetzt dann auch bald für Marketing. Die fangt Mitte Jänner bei uns im Office an war bisher in Stuttgart. Die haben wir nur einmal im Jahr kennengelernt beim Firmen retreat . .ähm.. insofern war da klarerweise weniger Bindung da . [D/12/25-32/(02:44)]-*

Die Unterkategorie K2.3.4 - "Medienkompetenz im Team" zeigt auf, dass zwei verschiedene Wege bestehen, um Medienkompetenzen zu erhalten. Es gibt Unternehmen, die regelmäßig und auch auf Nachfrage der Belegschaft interne Schulungen durchführen. Auf der anderen Seite ist jeder selbst dafür zuständig, sich weiterzubilden. Es gibt keine Dokumentationen darüber, wer sich in welche Richtung weitergebildet hat.

*- Ähm .. Das muss derjenige mit der Zeit lernen. Es gibt in der Form keine Dokumentation oder so.. Es ergibt sich dann einfach.. Es weiß dann schon jeder Bescheid.. Aber es war nie fixiert oder festgelegt was durchgeführt wird. [C/11/72-74/(04:03)]-*

Eine Herausforderung ist es, mit den anderen Teammitgliedern, die verteilt auf der ganzen Welt sind, zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten. Die Erreichbarkeit K2.3.5 - "Erreichbarkeit des Empfängers" ist hierbei als eine mögliche Hürde zu sehen. Auch diese Unterkategorie fand einen großen Anklang bei den befragten Personen. Distanzprobleme machen die Erreichbarkeit schwieriger und Telefonanrufe werden oft überhört. Das Medium Telefon wird zwar selten genutzt, jedoch wird es herangezogen, wenn es um dringende Fälle geht.

*- Ja, aber es gibt eben bei dringenden Fällen, wenn man wirklich nicht weiter kommt, und man weiß derjenige hat die Information, kann man es ja mal versuchen. Fragt, stört es gerade, geht es irgendwie. [A/2/396-398/(17:26)]-*

Hingegen funktioniert der firmeninterne Chat für eine kurzfristige Kommunikation sehr gut, aber nur, wenn die andere Person direkt am PC sitzt. Eine hohe Erreichbarkeit im Team ist durch die Wahl verschiedener Tools gegeben. Auch über Zeitzonen hinweg. Sicherlich ist die Erreichbarkeit leichter, wenn alle Personen vor Ort sind.

*- Ja pfff. Hier ist es ja mit einigen super einfach, ein paar sind ja hier in einem Radius von 20 Metern angeordnet. Die Erreichbarkeit ist in dem Fall gar kein Problem. Ich geh einfach zu der Person hin. [A/4/2368-370/(20:12)]-*

Zum Ausdruck gebracht wurde auch, dass es Zeiten gibt, in denen die Kollegenschaft erreichbar sein muss. Wenn es zum Beispiel um den Kundensupport geht. Im Grunde kann gesagt werden, dass immer ein Teammitglied erreichbar ist. Oft überschneiden sich auch Tag- und Nachtschichten, somit ist immer jemand erreichbar.

*- Würde ich sofort unterschreiben. Irgendeiner ist immer erreichbar und online und kann helfen. Da wir ja eine Tag und Nachtschicht haben und die sich auch oft überschneiden ist so gut wie immer einer am Arbeiten. [B/7/167-169/(09:41)]-*

Wenn das Thema sehr wichtig ist, wird auf ein Medium zurückgegriffen, das auf Text basiert.

Für verschiedene Aufgaben werden unterschiedliche Medien herangezogen, K2.3.6 - "Aufgabenbezogen". Auch besteht eine aufgabenbezogene Arbeitsverteilung. Je nach Rolle des Teammitgliedes werden diesem verschiedene Aufgaben zugewiesen. Auch hier spielen die Richtlinien der Unternehmen mit rein. Teils ist, wie bereits geschrieben, die Tool-Nutzung einer Regelung seitens der Unternehmen unterworfen. Wobei die Sinnhaftigkeit in Frage gestellt werden sollte. Denn oft passen die gewählten Medien nicht zu der jeweiligen Aufgabe oder zum Lebenszyklus des Projektes. In diesem Fall wird nicht zwischen einem konvergenten oder divergenten Prozess nach Dennis et al. (2008) unterschieden. Andere Unternehmen gestalten die Medienwahl wiederum sehr offen. Auch diese Variante ist mit Vorsicht zu genießen. Die richtige Wahl scheint in manchen Fällen nicht gegeben zu sein. Es werden zwar in einigen Unternehmen die Tools angepasst, jedoch auch eher nach Willkür.

Die befragten Personen wiesen Tools bestimmte Aufgaben zu. Unter anderem werden im IBM Rational Team Concert, eine Software-Lifecycle-Management, die verteilten Teams eine kontextbezogene Zusammenarbeit in Echtzeit ermöglicht, Informationen und Aufgaben beschrieben und mit den jeweiligen Bearbeitern versehen.

*- Das RTC ist natürlich auch der richtige Ort wo man die Informationen zusammen trägt. Also wo auch jeder weiß.. am besten auch genau beschrieben bekommt was zu tun ist. [A/2/155-157/(07:07)]-*

Des Weiteren werden Tools nach Dauer und Komplexität der Aufgabe gewählt. Für kurze Fragen wird ein Chat Programm genutzt, für längere Anfragen E-Mails geschrieben. Für Regelmäßiges und Beteiligung von mehreren Leuten werden gerne Telcos durchgeführt. Auch hier wird nicht darauf geachtet ob sich ein Tool besser für die Informationsverteilung oder Informationsverdichtung eignet. Wenn sich das Team zu Beginn einer Kooperation in der Problemanalyse und -definition befindet müssen alle Informationen gebündelt werden. In diesem Fall eignet sich der

konvergente Prozess. In dem Fall wenn sich das Team in der Phase der Ideengenerierung befindet sollte der divergente Prozess adressiert werden (Dennis et al., 2008). Bei den befragten Personen wird jedoch nur auf die Komplexität und Dauer der Aufgabe geachtet.

*- Bei einer eher kurzen Frage nutze ich das Chat Programm, sonst dann halt eher E-Mail. Wie kompliziert die Frage ist. [A/3/485-486/(21:54)]-*

Für Dinge die genauer geklärt werden müssen, längere Diskussionen und Brainstorming, wird das Telefon gewählt. Bei Fragen hingegen werden eher E-Mails genutzt.

*- Wenn man einfach Fragen stellt, dann läuft das per E-Mail. Dann schickt der mir die Antwort zurück und fertig. Wenn es bisschen interaktiver ist dann Sametime. Und wenn es richtig interaktiv ist, also länger wird, dann kläre ich das, wenn ich da bin oder halt am Telefon. [A/1/582-585/(25:09)]-*

Für die normale Kommunikation im Tagesgeschäft, intern wie auch mit der Kundschaft, wird im Grunde ein E-Mail-Programm verwendet. Für das Zeigen von Arbeitsergebnissen wird der Blogger herangezogen und zu erledigende Aufgaben stehen in der WunderList. Informationsweitergabe findet zum größten Teil in schriftlicher Form statt. Entscheidungen werden hingegen Face-to-Face getroffen oder mindestens über ein Medium getätigt, das über visuelle Fähigkeiten (VideoChat) verfügt.

*- Ja genau, meiner Erfahrung nach funktionieren Entscheidungen treffen über schriftliche Medien kaum weil man einfach an dem anderen vorbei schreibt und durch die Verzögerung auch einfach länger dauert bis man das abgetippt hat. Also es funktioniert einfach am besten wenn man sich sieht. Zweitbeste ist natürlich ein Videochat, wenn es anders nicht möglich ist, dass man sich sieht ähm.. aber für alles andere wo.. wo keine Entscheidung getroffen wird, funktioniert für mich das Schriftliche einfach am besten. [D/12/387-392/(37:13)]-*

In Tabelle 4.10 ist ein Überblick der genutzten Tools bezüglich der Aufgabe/des Nutzens noch einmal tabellarisch dargestellt. In der letzten Spalte wird aufgezeigt ob die befragten Personen die Medien hauptsächlich in der konvergenten oder divergenten Phase nutzen.

Es zeigt, dass oft Tools, die besser für die Informationssammlung zu verwenden wären, um ein gemeinsames Verständnis zu erreichen, auch für die Übermittlung/Verteilung von Aufgaben verwendet wird. Ebenso gilt dies anders herum. Es scheint, dass die Tools nicht durchdacht genutzt werden und teilweise für beide Kommunikationsprozesse verwendet werden. Dies kann zu Effizienzeinbußen führen. Ein Sensibilisieren der Unternehmen bezüglich der konvergenten und divergenten Prozesse wäre an dieser Stelle anzuraten.

<b>Tools</b>	<b>Aufgabenbezogen/Nutzung</b>	<b>Komm. Prozess</b>
IBM Rational Team Concert	Informationen zusammen tragen, Arbeiten beschreiben	konvergent
Sametime (Firmeninterner Chat)	Informationsweitergabe, Hilfestellungen geben, Informationssammlung, Informationsübermittlung	konvergent und divergent
Skype	tägliche Meetings, Informationsweitergabe, Informationssammlung, schnelle Anfragen	konvergent und divergent
WhatsApp	schnelle Anfragen	konvergent
iMessage	wichtige Anfragen, schnelle Anfragen, wenn eine hohe Erreichbarkeit verlangt wird	konvergent und divergent
Slack	schnelle und hohe Erreichbarkeit, mehrere Personen (Channels), kurze Anfragen, kurz/knackig	konvergent und divergent
Telefon/ Handy	längere Diskussionen, Brainstorming, selbe Basis finden, sehr interaktiv, mehr Informationen weitergeben	divergent
E-Mail	längere Fragestellungen, Informationen beschreiben, Fragen an sich, Tagesgeschäft läuft über E-Mail	konvergent und divergent
Face-to-Face	wichtige Entscheidungen, kritische Themen	konvergent und divergent
Blog	Informationen für alle Teammitglieder bereitstellen	divergent
WunderList	ToDo Liste an alle	divergent
TeamViewer	Screensharing, Hilfestellung geben	konvergent und divergent
Converence Call/ Telco	regelmäßige Meetings, Informationsweitergabe, Probleme besprechen, für nicht dringende Angelegenheiten	divergent
GitHub	Versionsverwaltung, Nachvollziehbarkeit, Informationssammlung, Informationsverteilung	konvergent und divergent
SMS	schnelle und kurze Anfrage, wenn etwas wichtig ist	konvergent
Snapchat	Informationsverteilung	divergent
Wiki	Informationsbereitstellung, Informationssammlung, gemeinsames Verständnis	konvergent und divergent

**Tabelle 4.10:** Übersicht der genutzten Medien in den befragten Unternehmen

## **4.2 Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien**

In diesem Abschnitt geht es um die Qualität der qualitativen Forschung. Es stellt sich die Frage, anhand welcher Kriterien die Wissenschaftlichkeit, Güte und Geltung qualitativer Forschung bewertet werden kann. Viele Artikel, Lehr- und Handbücher bleiben jedoch entweder sehr allgemein oder wenig systematisch. Um schlüssige und allgemein gültige Ergebnisse zu liefern, ist ein regelbasierter und transparenter Ansatz erforderlich (Flick, von Kardorff, und Steinke(Hg.), 2000).

Mayring (2008) betont, dass es sehr wichtig ist, dem exakt definierten Verfahren der Inhaltsanalyse zu folgen und sicherzustellen, dass die Interpretation stets die Regeln der Objektivität, Zuverlässigkeit und Gültigkeit respektiert. Tatsächliche Qualitätskriterien für die quantitative Forschung sind Objektivität, Zuverlässigkeit und Gültigkeit (Flick et al., 2000). Es ist möglich, die Kriterien auf qualitative Forschungen anzuwenden. Aber sie stellen auch in Frage, ob dieser Ansatz gänzlich angemessen ist. Flick et al. (2000) stellen daher eine Liste von Gütekriterien für die qualitative Forschung vor. Diese beinhalten die "intersubjektive Nachvollziehbarkeit", die "Indikation des Forschungsprozesses", die "empirische Verankerung", die "Limitation", die "Kohärenz", die "Relevanz" und die "reflektierte Subjektivität". In den folgenden Abschnitten wird erörtert, inwieweit diese Kriterien erfüllt sind.

### **4.2.1 Intersubjektive Nachvollziehbarkeit**

Bei der qualitativen Forschung ist statt einer intersubjektiven Überprüfbarkeit nur eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit möglich (Flick et al., 2000). Die Ursache dafür ist, dass eine qualitative Forschung eine begrenzte Standardisierbarkeit des Ablaufs hat. Dennoch zeigen Flick et al. (2000) drei unterschiedliche Wege auf, um die Sicherung und Prüfung der Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Zu den drei Wegen gehören: die Dokumentation des Forschungsprozesses, die Interpretationen in Gruppen und die Anwendung kodifizierter Verfahren.

Da der Ablauf des empirischen Teils der vorliegenden Diplomarbeit regelgeleitet, nach dem Modell der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring (2008) (siehe Kapitel 3.3), einem kodifizierten Verfahren durchgeführt wurde, ist die intersubjektive Nachvollziehbarkeit gegeben. Darüber hinaus wurde der gesamte Verlauf des Forschungsprozesses detailliert dokumentiert. Dadurch wird sichergestellt, dass jede Person den Verlauf und die gewonnenen Daten und deren Ergebnisse genau nachvollziehen kann.

### **4.2.2 Indikation des Forschungsprozesses**

Die Indikation des Forschungsprozesses beinhaltet nicht nur die Angemessenheit der Erhebungs- und Auswerteeinheiten, sondern der gesamte Forschungsprozess hinsichtlich seiner Angemessenheit wird beurteilt (Flick et al., 2000). Dazu zählen die "Indikation des qualitativen Vorgehens", der "Methodenwahl", sowie von "Transkriptionsregeln", der "Samplingstrategie", der "methodischen Einzelentscheidung im Kontext der gesamten Untersuchung" und als letzter Punkt die "Indikation von Bewertungskriterien" (Flick et al., 2000).

Die Indikation der Methodenwahl und des qualitativen Vorgehens wurden in dieser Diplomarbeit in den Kapiteln 3.1 und 3.3 behandelt. Ebenso wurden die Transkriptionsregeln in dieser Arbeit genau definiert. Zu finden sind diese im Kapitel 3.3.3. Die Fokusgruppen wurden anhand eines Leitfadens durchgeführt und sind somit fokussiert ausgerichtet. Zudem wurden Themen, bezogen auf die Interviewpersonen, die Vorbereitung und Durchführung, im Vorfeld geregelt und festgelegt. Informationen dazu sind im Kapitel 3.3.1 zu finden. Die verwendete Methode zur Datenerhebung und die Methode der Datenauswertung passen zueinander. Die Qualitätskriterien, die an die Studie angelegt sind, sind dem jeweiligen Gegenstand, der Methode und der Fragestellung angemessen. Dies zeigt dieser Abschnitt durch die Bearbeitung der Gütekriterien in diesem Kapitel.

### **4.2.3 Empirische Verankerung**

In der empirischen Verankerung geht es um die Theoriebildung und die Theorieprüfung. Während in der Theoriebildung die Möglichkeit bestehen bleiben soll, Neues zu entdecken und die Forschungsfrage zu modifizieren, werden in der Theorieprüfung das empirische Datenmaterial verifiziert (Bestätigung) oder falsifiziert (Widerlegung) (Flick et al., 2000). Möglichkeiten der Prüfung einer empirischen Verankerung sind die "Verwendung von kodifizierten Methoden", "hinreichende Textbelege", "analytische Induktion", "Prognose" ableiten und die "kommunikative Validierung" (Flick et al., 2000). Wie bereits im Absatz "intersubjektive Nachvollziehbarkeit" festgehalten wurde, folgt der Ablauf des Forschungsprozesses der Diplomarbeit einem Leitfaden zur qualitativen Inhaltsanalyse und sichert somit die empirische Verankerung.

### **4.2.4 Limitation**

Um die Grenzen des Geltungsbereiches der Theorie herauszufinden, wird analysiert, auf welche weiteren Bedingungen die Forschungsergebnisse zutreffen (Flick et al., 2000). In Kapitel 5 ist ein Unterabschnitt "Limitation" zu finden. In diesem Abschnitt erfolgt eine ausführliche Betrachtung der Limitationen der entwickelten Theorie.

### **4.2.5 Kohärenz und Relevanz**

Ebenfalls in Kapitel 5 findet man das Gütekriterium Kohärenz wieder. Bei der Kohärenz soll aufgezeigt werden, ob die generierte Theorie logisch zusammenhängend ist, eine Bearbeitung und Offenlegung von Widersprüchen in den Daten und Interpretationen erfolgt und ungelöste Fragen auftauchen (Flick et al., 2000).

### **4.2.6 Relevanz**

Wie bei der Kohärenz ist auch der Punkt "Relevanz" in Kapitel 5 zu finden. Es bezieht sich ebenfalls auf die generierte Theorie. Die Relevanz beschäftigt sich im Gegensatz zur Kohärenz mit der Frage zum praktischen Nutzen der entwickelten Theorie. Zudem wird auch aufgezeigt, welchen Nutzen die entwickelte Theorie für die Forschung leistet (Flick et al., 2000).

#### **4.2.7 Reflektierte Subjektivität**

Die reflektierte Subjektivität zeigt auf, dass die Forschende als Subjekt ein Teilelement der empirischen Forschung ist und wie er damit agiert und harmoniert. Zu prüfen ist das letzte Kriterium anhand folgender Punkte: "Selbstbeobachtung", "persönliche Voraussetzungen", "Vertrauensbeziehungen" oder "Reflexionen während des Feldeinstiegs" (Flick et al., 2000). Während der direkten Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse wird dieses Kriterium weitgehend außen vor gelassen, jedoch in Kapitel 5 angesprochen und erläutert.

---

## Diskussion

Mit dieser Diplomarbeit soll verdeutlicht werden, wie die Rolle der Teambeziehung für die Medienwahl in IT-Teams auf Basis der Mediensynchronizitätstheorie ist. Wenn sich Unternehmen geographisch ausbreiten, tun dies selbstverständlich auch ihre Teams. Verteilt arbeitende Teams bieten Herausforderungen. Jedoch werden die Probleme weniger, wenn Teams Strategien annehmen, die die Kommunikation verbessern, Vertrauen aufbauen und eine geeignete Teamstruktur schaffen. Da gut geschulte Menschen auf der ganzen Welt verteilt sind, begannen die Unternehmen anstatt die Belegschaft zu "verschicken", ihr Wissen virtuell zu verbreiten. Dies führt aber dazu, dass die Anzahl der Face-to-Face-Meetings reduziert wird und die Zusammenarbeit in einem virtuellen Raum durchgeführt werden muss. Zur Verbesserung der Zusammenarbeit können Web-basierte Tools verwendet werden. Sie unterstützen die Kommunikation, die Zusammenarbeit und den Projekterfolg. Allerdings können High-Tech-Tools auch viele Probleme verursachen und sie werden niemals ein Face-to-Face-Treffen ersetzen. Daher sollte die Auswahl des richtigen Werkzeugs für die Zusammenarbeit mit Vorsicht erfolgen, um den Mangel an persönlichen Treffen kompensieren zu können. In einem virtuellen Team ist es schwer, Vertrauen, eine gute Beziehung und Verknüpfungen zwischen dem Team und dem Projekt aufzubauen. Daher ist es zudem wichtig, das richtige Tool zu finden, um den Ablauf im Team nicht zu behindern, sondern zu stärken. Darüber hinaus kann das richtige Tool Missverständnisse und Konflikte verhindern. Laut Lipnack und Stamps (2000) ist aber zu bedenken:

*"There's no way to replace Face-to-Face interaction, we can only compensate for the lack of it."*

In Projekten setzt eine erfolgreiche elektronische Kommunikation voraus, dass Kommunikationstechniken mit der Teamorganisation, den dahinter stehenden Prozessen und zugrunde liegenden Regeln harmonieren. Die kommenden Unterkapitel werden auf diese Themen im Zusammenhang mit der Forschungsfrage und den gewonnenen Erkenntnissen eingehen.

## 5.1 Zusammenfassung

Aus den erhaltenen Ergebnissen kristallisieren sich Zusammenhänge zwischen dem verteilten Arbeiten, der Teambeziehung und der Medienwahl heraus, die nachfolgend genauer erläutert werden.

- Vertrauensbildende Maßnahmen innerhalb eines Teams führen zu einer guten Teambeziehung.
- Eine gute und schlechte Teambeziehung nimmt Einfluss auf die Medienwahl.
- Eine gute Teambeziehung führt zu erhöhter Erreichbarkeit und einem höheren Verpflichtungsgefühl zwischen den Teammitgliedern.
- Veränderungen der Medienwahl beeinflussen die Teambeziehung unterschiedlich. Positiv wie auch negativ kann eine Beeinflussung stattfinden, wenn die Medienkompetenz der Teammitglieder falsch eingeschätzt wird oder die gewählten Medien nicht zu den jeweiligen Kommunikationsprozessen passen (konvergent und divergent).
- Weniger reichhaltige Kommunikation beeinflusst eine bereits bestehende, gute Teambeziehung nicht.
- Normen und Regeln innerhalb des Teams und der Organisation führen zu einer Beeinflussung der Teambeziehung.

Abbildung 2.1 aus Kapitel 2 kann an dieser Stelle noch einmal aufgegriffen werden, um die Zusammenhänge der Ergebnisse, der Mediensynchronizitätstheorie mit den beiden Kommunikationsprozessen (konvergent und divergent) nach Dennis und Valacich (1999) und der TIP-Theorie nach McGrath (1991) noch einmal bildlich darzustellen. Besonderes Augenmerk wird an dieser Stelle auf die Gruppenwohlzufunktion gelegt, die eng mit der Teambeziehung und der Medienwahl in Kontakt steht.

Eine gute Teambeziehung ist wichtig, sowie Vertrauen und soziale Interaktionen. Sehr wichtig erscheint beim verteilten Arbeiten eine häufigere Zusammenkunft der Teammitglieder in Form von Firmenfeiern, Events oder privaten Aktivitäten, um den persönlichen Kontakt zwischen den Kolleginnen und Kollegen aufrechtzuerhalten. Auch waren Te'eni (2001) und Gajendran und Joshi (2012) recht in der Annahme, dass soziale Interaktionen das Vertrauen und somit den Zusammenhalt und eine gute Teambeziehung zwischen den Teammitgliedern stärken. Dies spricht für eine Kommunikation mit Medien mit hoher Synchronizität, wie sie bei einer Face-to-Face-Kommunikation zu finden ist. Der Wunsch nach Face-to-Face Kontakten besteht bei den befragten Teams, auch wenn dieser selten genutzt wird. Wenn es jedoch um Informationssammlung im Team geht, wird es soweit möglich gerne genutzt. Dies untermauert auch die Theorie von Dennis et al. (2008) bezogen auf den konvergenten Prozess der Mediensynchronizitätstheorie. Trotzdem wird die schriftliche Form in allen befragten Unternehmen klar bevorzugt, dies kann jedoch zu einer Distanzierung auf zwischenmenschlicher Ebene führen, wie es teils in den Unternehmen beobachtet wurde. Es wird hierbei auch nicht unterschieden, ob das Team bereits

länger zusammenarbeitet, erst kürzlich oder ob ein neues Teammitglied integriert wird. Text hat, wie bereits erwähnt und auch von Dennis und Valacich (1999) beschrieben, eine niedrige Synchronizität, somit gehen viele non-verbale Aspekte verloren. Was ebenfalls die Distanzierung zu dem Menschen selbst fördert. Ebenso wird die Kanalreduzierung gefördert, wie es auch Döring (2003) feststellte. Weiter spricht Döring (2003) von einer "Ent-Menschlichung", da es sich um Medien niedriger Synchronizität handelt. Auf der anderen Seite kann eine Kommunikation in Textform jedoch auch Vorteile bringen. Die Gruppe wird somit als homogener angesehen, da es keinerlei Hintergrundinformationen über die anderen Personen gibt. Die sogenannte Deindividualisierung, wie sie auch von Spears, Lea, und Lee (1990) beschrieben wurde, sorgt dafür, dass weder positive noch negative Informationen, Hinweise oder Vorurteile gestreut werden. Dies wurde durchaus bei neuen Teammitgliedern, in den befragten Unternehmen, begrüßt. In den befragten Unternehmen ist die Medienvielfalt teils sehr groß, doch basieren die grundlegenden Kommunikations- und Projekttools fast ausschließlich auf Text. Die Vielfalt der Medien während eines Projektzyklus bleibt nahezu gleich. Lediglich kleine Änderungen sind möglich, wenn zum Beispiel ein Tool nicht mehr zur vollsten Zufriedenheit zu den Aufgaben im Team passt.

Die Art der Aufgabe muss ebenfalls mit berücksichtigt werden, um eine Entscheidung für den Einsatz des besten Kommunikationsmediums treffen zu können. Jedoch zeigen die Ergebnisse, dass der Einsatz der Medien zwar unterschiedlich und auch aufgabenbezogen ist, doch nicht strukturiert und teilweise undurchdacht ist. So werden Tools, die besser für die Informationssammlung geeignet wären (konvergent), für Aufgaben genutzt, die der Informationsverteilung (divergent) zuzuordnen sind. Tabelle 4.10 in Kapitel 4 zeigt die Übersicht der genutzten Medien in den befragten Unternehmen bezogen auf die Aufgabe oder den Nutzen, wozu es hauptsächlich verwendet wird. So werden zum Beispiel in einem Blog oder in der WunderList Informationen zusammengetragen und für alle ersichtlich dargestellt. Tatsächlich erzielen Teams, die eng an der Aufgabe miteinander in offenem Austausch stehen, hervorragende Ergebnisse. Diese Ergebnisse werden mit der TIP-Theorie von McGrath (1991) in Einklang gebracht. Die Teammitglieder sind in der Aufgabe miteinander verbunden und entwickeln auf dieser Basis gute persönliche Beziehungen und gegenseitigem Respekt und Interesse auch für die persönlichen Belange der anderen.

Die Freiheit, selbst Tools zu wählen, bringt auch die Verantwortung mit, diese nicht nur technisch zu beherrschen, sondern auch die Konsequenzen der Nutzung abschätzen zu können. Nicht jedes Tool ist für jede Aufgabe und jedes Problem gleich zu verwenden. Was durchaus schon mehrfach betont wurde. Jedoch wird in den meisten Firmen nur der technische Aspekt betrachtet, wie es auch Kaiser (2011) erkannt hat. Eine negativ verfasste Massen-E-Mail kann weitaus mehr Folgen haben, als eine Kurznachricht an eine spezielle Kollegin oder einen speziellen Kollegen. Doch dieses Bewusstsein und die Verantwortung fehlen oft gänzlich in den Unternehmen, wie es auch Theunert et al. (1999) beschreiben.

Es kristallisierten sich zudem als weitere Themenbereiche die Erreichbarkeit sowie Normen im Team und in der Organisation heraus. Durch die größere Anzahl der Tools ist eine bessere Erreichbarkeit gegeben. Dies belegen die Ergebnisse der Interviews mit den Aussagen, dass zu jeder Zeit eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter auf irgendeinem Kanal/Tool erreichbar ist. Dies ist wichtig, wenn das Team an verschiedenen Orten, bei der Kundschaft oder von Zuhause

aus arbeitet und sich in bestimmten Fällen erreichen muss. Jedoch weiß das Team, wo der andere sich befindet, was er tut und wie gut die Arbeit voranschreitet. Die ständige Überwachung und das Verschwimmen der privaten und beruflichen Ebenen werden teils als psychisch belastend angesehen. Das Team hat sozusagen nie frei, jeder ist immer und nahezu überall erreichbar. Die Interviewergebnisse machen deutlich, dass durch ein steigendes Zusammengehörigkeitsgefühl auch die Verpflichtung gegenüber den anderen Teammitgliedern steigt. Die Kollegschaft erwartet somit auch den schnellen und ständigen Kontakt zu den anderen Teammitgliedern. Die gewonnene Freiheit durch das flexible und verteilte Arbeiten wird durch die ständige Erreichbarkeit ein Stück weit eingeschränkt (Vos und van der Voordt, 2002), (Mazmanian, Orlikowski, und Yates, 2013).

Mit der Zeit des Teambestehens entwickeln sich Normen und Regeln in den jeweiligen Teams. Dies muss auch geschehen, um effektiv zusammenarbeiten zu können. Doch ist die Einführung von Regeln und Normen nicht immer ein leichtes Geschehen, schon gar nicht, wenn das Unternehmen erst kürzlich auf das verteilte Arbeiten umgestellt wurde. Denn die Rollen innerhalb eines Teams sind durchaus anders zu leben als bei einem Team mit persönlichen Kontakt. Für die Projektleitung ist es eine Herausforderung, das Team greifbarer zu machen, obwohl es weltweit verteilt sein kann. Dafür helfen oft gewisse Normen und Regeln, um die Macht, Herrschaft und Sicherheit über das Team zu behalten wie es auch Lutz (2001) beschrieben hat. Laut Kandola (2006) ist es in den ersten Phasen eines Projekts besonders wichtig, den Aufbau von Beziehungen zwischen den Teammitgliedern zu fördern, was auch durch die Interviews untermauert wurde. Dafür eignen sich "reiche" Medien aufgrund ihrer hohen Unmittelbarkeit und Symbolvarietät besser. Umgekehrt betrachtet ist es vorteilhafter, Medien mit einem hohen Grad an Überarbeitbarkeit und Wiederverwendbarkeit (zum Beispiel E-Mail) zu verwenden, wenn aufgabenorientierte Kommunikation erforderlich ist oder Dokumente ausgetauscht werden müssen.

Ein Blick in die Interviewergebnisse macht deutlich, dass die Einführung von Regeln und Normen innerhalb eines Teams nicht sofort geschieht und auch abhängig davon ist, wie lange das Team zusammen agiert und in welcher Entwicklungsphase sie sich befinden. Dies kann wiederum in Zusammenhang mit dem Phasenmodell von Tuckman (1965) gebracht werden. Das Modell zeigt mehrere Entwicklungsstufen auf, wie sie in den jeweiligen Unternehmen zu finden sind. Im Vergleich zu dem Punctuated-Equilibrium-Modell nach Gersick (1991) wird deutlich, dass eine derart einfache Aufteilung in zwei Phasen in der realen Wirtschaftswelt nicht so leicht vorzunehmen ist. Es steigt zwar die Aktivität und die Leistung bis hin zur Deadline, jedoch werden Konflikte, Krisen und Unstimmigkeiten nicht erst dort ausgefochten, sondern durchwegs in der gesamten Projektlaufzeit.

Die Normen in der Organisation werden in den befragten Unternehmen teils als hinderlich angesehen. Die Interaktionen zwischen den Teammitgliedern werden oft beeinträchtigt, da die Teams zum Beispiel auf ein Tool seitens des Unternehmens festgelegt werden. Dies passiert, wenn ein Tool seit Jahren eingesetzt wird und dieses aus firmenpolitischen Gründen nicht geändert werden kann. Die Folgen sind oft eine Behinderung und Verlangsamung der Arbeit, bis hin zu vertrauenshemmenden Interaktionen der Teammitglieder, da sich das Tool nicht mit der fortschreitenden Zeit und den Neuerungen in technischen und verteilt arbeitenden Belangen mit

ändert.

Im Gegensatz zu den herausstechenden Themengebieten (Diagramm 4.2, Kapitel 4), stehen unter anderem die "Speicherung von Entwürfen", "Überarbeitbarkeit während dem Senden" und die "Medienkompetenz". Diese Bereiche wurde nur von wenigen Unternehmen und Personen angesprochen und diskutiert. Jedoch sind auch diese Bereiche spannend, um sie sich näher anzusehen. Zu den Themen "Speicherung von Entwürfen" und "Überarbeitbarkeit während dem Senden" ist anzumerken, dass die Technik und/oder die Tools schlichtweg nicht in der Lage sind, ein derartiges Feature umzusetzen. Die Frage, die die Unternehmen sich stellen sollten, ist, ob dieses Feature überhaupt gewünscht und gewinnbringend ist. Es scheint, als ob diese beiden Themen in den Unternehmen nicht sehr relevant sind. Auch wurden keine Nachteile genannt, wenn zum Beispiel die Überarbeitbarkeit während dem Senden nicht gegeben ist.

Zu dem Bereich "Medienkompetenz" ist durchaus ein größerer Interpretationsspielraum gegeben. Es wurde erwartet, dass zu diesem Themengebiet weitaus mehr Informationen und größere Diskussionen hervorkommen würden, da es ein wichtiger Bereich ist, um Medien auszuwählen und zu nutzen. Doch entgegen der Erwartung wurde das Thema so gut wie nicht besprochen, beziehungsweise nur auf die technische Sicht der Tools eingegangen. Es kristallisierte sich heraus, dass die meisten Teammitglieder in der Lage sind, sich neue Tools und deren Umgang in kürzester Zeit anzueignen. Jedoch sind starke Defizite in den Bereichen der verantwortungsbewussten Nutzung zu verbuchen. Auch dieses Phänomen wurde durch Nerdinger et al. (2011) bestätigt. Um aber das bestgeeignete Tool wählen zu können, müssen auf der Seite des Unternehmens und deren Belegschaft die Kompetenzen vorhanden sein (Herrmann et al., 2012). Jedoch reicht die Sachkompetenz, das technische Wissen über die Medien, nicht aus, was, wie bereits erwähnt, aber durch die interviewten Personen als alleiniges Merkmal hervorgehoben wurde. Laut Theunert et al. (1999) muss auch die Rezeptionskompetenz (die Fähigkeit, Medien kritisch zu nutzen) und die Partizipationskompetenz (die Fähigkeit, Medien selbstbestimmt zu produzieren) abgedeckt sein. Anderenfalls kann es passieren, dass die Teammitglieder sich nicht empfängerorientiert ausdrücken können.

## 5.2 Limitation

Auch wenn die Forschungsfrage zum größten Teil gut beantwortet werden konnte, gibt es durchaus Einschränkungen, die zu beachten sind. Dies beginnt bereits bei der Wahl der Forschungsmethode. Sicherlich ist durch eine qualitative Forschungsmethode die Gewinnung neuer Informationen gegeben, was mit einer quantitativen Methode nicht möglich wäre. Durch den qualitativen Forschungsablauf ist mit einem starken subjektiven Einfluss der Autorin beziehungsweise des Autors zu rechnen.

Als weiterer Punkt ist die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2008) zu betrachten. Durch das strukturierte und regelgeleitete Bearbeiten der Daten können zum einen neue interessante Informationen verloren gehen und zum anderen könnte dadurch die offene Betrachtung der Daten und Generierung neuer Theorien eingeschränkt werden. Denn durch die Generalisierung und das mehrmalige Reduzieren der herausgefilterten Aussagen kann es somit zu Verzerrungen kommen.

Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass die Ergebnisse auf wenigen Interviewdaten beruhen. Um ein aussagekräftigeres Ergebnis zu bekommen, werden mehr Interviewdaten benötigt.

Zu Beginn der Diplomarbeit wurde erwähnt, dass die Teams unterschiedliche Erfahrungen mit dem Thema "verteiltes Arbeiten" aufweisen. Unter den vier befragten Teams sind sozusagen "Neulinge" aber auch "alte Hasen" zu finden. Je nachdem, wie lange die Teams schon das verteilte Arbeiten praktizieren, können sie sich mehr oder weniger damit identifizieren, was auch die Antworten der befragten Teammitglieder beeinflusst. Dadurch kann es zu völlig gegensätzlichen Antworten kommen, die bei der Ergebnisauswertung schwer zu interpretieren sind. Betrachtet man die einzelnen Unternehmen, ist festzustellen, dass es große firmenkulturelle Unterschiede gibt. Diese Unterschiede schlagen sich besonders in den Normen der Unternehmen nieder. So gibt es zum Beispiel Teams, die keine Möglichkeit haben, Tools zu wählen. Sie sind somit durch die Vorgaben der Organisation limitiert. Der Teil der Forschungsfrage, in der es um die Vielfalt der Medien geht, kann somit nicht zur vollsten Zufriedenheit bearbeitet werden. Des Weiteren spielt es auch eine Rolle, in welchem Stadium des Teamprozesses die jeweiligen Teams sich befinden. Je nachdem in welcher Phase sich das Team befindet, werden die Antworten unterschiedlich ausfallen. In der Storming Phase nach Tuckman (1965) werden eher aggressivere Antworten gegeben oder sogar ganz verweigert. Auch wäre es interessant zu vergleichen, ob die Antworten variieren, wenn Unternehmen/Teams unterschiedlicher Branchen/Abteilungen befragt werden. Da nur IT-Teams in Betracht gezogen wurden, kann auch nur darüber eine Interpretation erfolgen.

### 5.3 Implikation

Die Untersuchung zeigt, dass die Teambeziehung eine wichtige Rolle bei der Medienwahl spielt. Die Vorgehensweise der Medienwahl und die damit verbundenen Medienkompetenzen müssen gut durchdacht und gekonnt eingesetzt werden, um Unstimmigkeiten, Unzufriedenheit und Vertrauensbrüche im Vorfeld entgegenzuwirken. Ein frühzeitiges Einbinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Kommunikationsprozesse und regelmäßige soziale Interaktionen sollten beachtet werden. Die Beschäftigten begrüßen das neue, verteilte Arbeiten, das mehr Freiheit und Autonomie mit sich bringt. Jedoch ist selten die dahinter steckende Verantwortung bewusst. Jedes Teammitglied möchte frei sein, frei wählen können, sei es im privaten Leben oder beruflich. Jede freie Wahl kann gewisse Konsequenzen mit sich bringen für die es sich zu verantworten gilt. Wie auch schon Frankl (1972) sagte:

*"Ich empfehle, die Freiheitsstatue durch eine Verantwortungsstatue an der Westküste zu ersetzen."*

Frankl (1972) macht deutlich, dass Freiheit ohne Verantwortung zur Beliebigkeit reduziert wird. In Bezug zur Medienwahl muss es klar sein, welche Verantwortung dahinter steckt, wenn ein Tool für bestimmte Aufgaben und Prozesse ausgewählt wird. Jedoch möchte so gut wie kein Teammitglied die Verantwortung der Entscheidung tragen. Vertrauen untereinander ist gegeben, trotzdem wird sehr viel schriftlich festgehalten, um sich abzusichern, um die Verantwortung abzugeben.

Als eine der wichtigsten Erkenntnisse, worauf in weiteren Arbeiten noch näher eingegangen werden sollte, ist das regelmäßige Schulen und Bewusstmachen der Unternehmen und deren Teams in Bezug auf das neue Arbeiten. Dies sollte nicht nur auf die technischen Aspekte bezogen werden, sondern vielmehr auf das Zwischenmenschliche. Die kommunikativen Kompetenzen und das Bewusstmachen der Konsequenzen sollten als sehr wichtige Punkte angesehen werden. Die neuen Freiheiten durch das verteilte Arbeiten und die freie Medienwahl werden oft mit neuen Unsicherheiten erkaufte. Das Team und vor allem auch die Unternehmen sollten daraufhin sensibilisiert werden. Ein umsetzbares Vorgehen diesbezüglich wäre eines der nächsten Schritte, damit die Unternehmen effektiver und nachhaltiger mit der Wahl der Tools arbeiten und die Teambeziehungen aufrechterhalten werden können. Folgende mögliche Themen für weitere Handlungsempfehlungen sind denkbar:

Mehr Teambuilding und offizielle Events, um die sozialen Interaktionen und die Teambeziehung zu stärken. Hierzu gehört auch ein Kick-off-Meeting vor Ort mit allen Teammitgliedern, um sich austauschen zu können und den Grundstein für eine spätere bessere Kommunikation und Teambeziehung zu schaffen. Dies steigert das Vertrauen zwischen den Teammitgliedern, aber auch das Vertrauen in das Unternehmen selbst. Ein offener Umgang zwischen den Teammitgliedern wird somit erleichtert.

Klare Regeln und Normen bezüglich der Tool-Nutzung innerhalb der Organisation und des jeweiligen Teams sind zudem umzusetzen. Im Vorfeld sollten zusätzlich Richtlinien erstellt werden, um die Medienwahl für neue Projekte, Aufgaben oder anderweitige Gegebenheiten zu erleichtern. Regelmäßige Tool-Schulungen bezüglich der technischen, aber auch kommunikativen Kompetenzen sind empfehlenswert.

Des Weiteren sollten klare Vorgehensweisen festgelegt werden, wenn neue Teammitglieder hinzukommen, aber auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an sich neu im Themenbereich verteiltes Arbeiten sind. Das verteilte Arbeiten muss als Thematik mit auf dem Einarbeitungsplan stehen, um Missverständnisse und Skepsis vorzubeugen. Themen wie Freiheit, Verantwortung und genaueres Betrachten der Autonomie sind dabei nicht wegzudenken. Auch sollten in diesem Zuge die Rollen innerhalb eines Teams eindeutig erklärt und geregelt werden. Nicht zu vergessen ist die Kompatibilität von Hard- und Software bezüglich der Medienwahl und -nutzung. Ohne Übereinstimmung beider Aspekte wird eine gute Teambeziehung und die Unterstützung der jeweiligen Tools abgeschwächt.



---

# Literaturverzeichnis

- Ahuja, M., R. M. Fuller, und M. Magni (2015). Is Media Synchronicity Theory Culture Blind? An Empirical Test. In *Media Synchronicity Theory and Culture*, Puerto Rico. Twenty-first Americas Conference on Information Systems.
- Antoni C. H. (1996). *Teilautonome Arbeitsgruppen: Ein Königsweg zu mehr Produktivität und einer menschengerechten Arbeit?* Psychologie-Verlags-Union, Weinheim.
- App, S. (2013). *Virtuelle Teams*. Haufe Lexware, Planegg, Deutschland.
- Argyle, M. und M. Henderson (1984, Juni). The rules of friendship. *Journal of Social and Personal Relationships* 1(2), 211–237.
- Asendorpf, J. B. und R. Banse (2000). *Psychologie der Beziehung*. Verlag Hans Huber, Bern.
- Avolio, B. J. und S. S. Kahai (2003, January). Adding the "E" to E-Leadership: - How it May Impact Your Leadership. *Organizational Dynamics* 31(4), 325–338.
- Baacke, D. (1997). *Medienpädagogik. Grundlagen der Medienkommunikation. Band I*. Walter de Gruyter, Tübingen.
- Bartsch-Beuerlein, S. und O. Klee (2001). *Projektmanagement aus dem Internet - Konzepte und Lösungen für virtuelle Teams*. Carl Hanser Verlag GmbH Co KG, München.
- Belbin, R. M. (2013). *Management Teams: Why they succeed or fail*. Routledge, New York, USA.
- Bell, B. S. und S. W. J. Kozlowski (2002). A typology of virtual teams : Implications for effective leadership. *Group & Organization Management* 27(1), 14–49.
- Bentele, G. und J. Seiffert (2013). Ethische Richtlinien in der Unternehmenskommunikation - Eine Befragung zu Kommunikationswerten und Normen der größten deutschen Unternehmen. *Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation Nr. 4, Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation*.

- Bergin, R. (2015). Media Richness Theory. Center for Homeland Defense and Security, Dept. of National Security Affairs, Naval Postgraduate School.
- Berkun, S. und T. Demmig (2009). *Die Kunst des IT-Projektmanagements*. O'Reilly Media, Inc. pages 463.
- Bogner, A., B. Littig, und W. Menz (2014). *Interview mit Experten - Eine praxisorientierte Einführung*. Springer VS, Wiesbaden, Deutschland.
- Bos, N., J. Olson, A. Cheshin, Y.-S. Kim, und N. Nan (2005, April). Traveling Blues: The Effect of Relocation on Partially Distributed Teams, Short Paper. *CHI, Portland, Oregon, USA*.
- Brannick, M. T., E. Salas, und C. W. Prince (1997). *Team Performance Assessment and Measurement: Theory, Methods, and Applications*. Psychology Press, Mahwah.
- Brennan, R. und D. Prediger (1981). Coefficient kappa: Some uses, misuses, and alternatives. *Educational and Psychological Measurement* 41(3), 687–699.
- Broukal, J. und A. Grunt (2015). *Das neue Arbeiten - My office is where I am!* Microsoft, Österreich.
- Calefato, F., D. Damian, und F. Lanubile (2012, October). Computer-mediated communication to support distributed requirements elicitation and negotiation tasks. *Empirical Software Engineering* 17(6), 640–674.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement* 20(1), 37–46.
- Daft, R. L. und R. H. Lengel (1984). Information richness: A new approach to managerial information processing and organization design. *Research in Organizational Behavior* 6, 191–233.
- Daft, R. L., R. H. Lengel, und G. S. Russ (1990). Media selection and managerial characteristics in organizational communications. *Management Communication Quarterly* 4(2), 151–175.
- Danielsson, C. B. und L. Bodin (2008). Office type in relation to health, well-being, and job satisfaction among employees. *Environment and Behavior* 40(5), 636–668.
- Dennis, A. R., R. M. Fuller, und J. S. Valacich (2008, January). Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity. *MIS Quarterly* 32(3), 575–600.
- Dennis, A. R. und J. S. Valacich (1999). Rethinking media richness: Towards a theory of media synchronicity. In *Proceedings of the 32nd, Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE*.
- Döring, N. (2003). *Sozialpsychologie des Internet, Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen, Reihe: Internet und Psychologie: Neue Medien in der Psychologie - Band 2*. Hogrefe Verlag, Göttingen.

- Duarte, D. L. und N. T. Snyder (2001). *Mastering Virtual Teams - Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*, 2. Auflage. Jossey-Bass Inc, A Wiley Company, San Francisco, California.
- Duarte, D. L. und N. T. Snyder (2006). *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*. Jossey-Bass Inc, A Wiley Company, San Francisco, California.
- Feigl, J. (2000). *Teamarbeit im unternehmensinternen Dienstleistungsbereich: Auswirkungen der Einführung von Teamarbeit in indirekten Bereichen eines Automobilunternehmens*. R. Hampp, München.
- Filk, C. (2009). *Episteme der Medienwissenschaft*. transcript Verlag, Bielefeld.
- Fleiss, J. (1971). Measuring nominal scale agreement among many raters. *Psychological Bulletin* 76(5), 378–382.
- Flick, U. (2012). *Qualitative Sozialforschung*. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg.
- Flick, U., E. von Kardorff, und I. Steinke(Hg.) (2000). *Qualitative Forschung*. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg.
- Frankl, V. (1972). *Der Mensch auf der Suche nach Sinn. Zur Rehumanisierung der Psychotherapie*. Herder, tuttgart.
- Gabarro, J. J. (1978). *The Development of Trust, Influence and Expectations, in Athos, A.G. and Gabarro, J.J. (Eds.): Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Gajendran, R. und A. Joshi (2012, November). Innovation in globally distributed teams: The role of lmx, communication frequency, and member influence on team decisions. *Journal of Applied Psychology* 97(6), 1252 – 1261.
- Gajendran, R. S. und D. A. Harrison (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.
- Gambetta, D. (1988). 'Can we trust?', in Gambetta, D. (Ed.): *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Chapter 13, pp. 213–237. Blackwell, New York: electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford.
- Gersick, C. J. G. (1988, März). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *The Academy of Management Journal* 31(1), 9–41.
- Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *The Academy of Management Review* 16(1), 10–36.
- Gibson, V. (2003). Flexible working needs flexible space? towards an alternative workplace strategy. *Journal of Property Investment & Finance* 21(1), 12–22.

- Gleißmann, W. und K. Peters (2001). *Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen*. VSA-Verlag, Hamburg.
- Goecke, R. (1997). *Kommunikation von Führungskräften: Fallstudien zur Medienanwendung im oberen Management*. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior* 27, 319–340.
- Griffith, T. L. und G. B. Northcraft (1994). Distinguishing between the forest and the trees: Media, features and methodology in electronic communication research. *Organization Science* 5(2), 272–285.
- Gwet, K. (2002). Kappa statistic is not satisfactory for assessing the extent of agreement between raters. *Statistical Methods For Inter-Rater Reliability Assessment, 1* (Downloaded von <http://agreestat.com/> am 21.07.2017).
- Hahne, A. (1998). *Kommunikation in der Organisation. Grundlagen und Analyse – Ein kritischer Überblick*. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Hammersley, M. (2013). *The 'What is?' Research Methods Series*. Bloomsbury Collections, London.
- Hayes, A. und K. Krippendorff (2007). Answering the call for a standard reliability measure for coding data. *Communication Methods and Measures* 1(1), 77–89.
- Hazzan, O., Y. Dubinsky, L. Eidelman, V. Sakhnini, und M. Teif (2006, March). Qualitative Research in Computer Science Education. In *Schedule of Conferences and Symposia (SIGCSE)*, Volume 37, Houston, Texas USA.
- Herrmann, D., A. Rohrberg, und K. Hüneke (2012). *Führung auf Distanz – mit virtuellen Teams zum Erfolg, zweite Auflage*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Higa, K., O. R. L. Sheng, B. Shin, und A. J. Figueredo (2000). Understanding relationships among teleworkers' e-mail usage, e-mail richness perceptions, and e-mail productivity perceptions under a software engineering environment. *IEEE Transactions on Engineering Management* 47, 163–173.
- Hinde, R. A. (1979). Towards understanding relationships. *Aggressive Behavior* 7(3), 275–280.
- Hinds, P. J. und D. E. Bailey (2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization Science* 14(6), 615–632.
- Hoch, J. E. und S. W. J. Kozlowski (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology* 99(3), 390–403.
- Jarvenpaa, S. L., K. Knoll, und D. E. Leidner (1998). Is anybody out there? antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems* 14(4), 29–64.

- Jarvenpaa, S. L. und D. E. Leidner (1998, June). Communication and trust in global virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication* 3(4), 791–815.
- Kaiser, A. (2011). *Social Virtuality: Strukturen, Dynamik, Analyse und Simulation in sozialen virtuellen Netzwerken*. Shaker Verlag, Herzogenrath in Nordrhein-Westfalen, Deutschland.
- Kandola, P. (2006). The Psychology of Effective Business Communications in Geographically Dispersed Teams. Forschungsbericht, Cisco Systems.
- Khan, D. M. S. (2012, January). Role of trust and relationships in geographically distributed teams: Exploratory study on development sector. *International Journal of Networking and Virtual Organisations* 10(1), 40–58.
- Klingenberg, H. und H. P. Kränzle (1983). *Kommunikationstechnik und Nutzenverhalten: Forschungsprojekt Bürokommunikation*. CW-Publikationen, München.
- Kolb, S. (2004). Verlässlichkeit von Inhaltsanalysedaten. Reliabilitätstest, Errechnen und Interpretieren von Reliabilitätskoeffizienten für mehr als zwei Codierer. *M&K Medien & Kommunikationswissenschaft* 52(3), 335–354.
- Lamnek, S. (2005). *Gruppendiskussion*. Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 2. Auflage.
- Landis, R. und G. Koch (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics* 33(1), 159–174.
- Lauffer, J. (2013). *Kommunikative Kompetenz in einer sich verändernden Medienwelt*. Springer-Verlag, Opladen, Nordrhein-Westfalen.
- Lee, H. und S. Sawyer (2010). Conceptualizing time, space and computing for work and organizing. *Time and Society* 19(3), 293–317.
- Lengel, R. H. und R. L. Daft (1989). The selection of communication media as an executive skill. *The Academy of Management Executive* 2(3), 225–232.
- Lipnack, J. und J. Stamps (1997). *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology*. John Wiley and Son Inc., New York.
- Lipnack, J. und J. Stamps (2000). *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology, zweite Auflage*. John Wiley and Son Inc., New York.
- Lutz, B. (2001). *Entwicklungsperspektiven von Arbeit: Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München*. Akademie Verlag GmbH, Berlin.
- Mast, C. und H. Stehle (2015). Persönliche Kommunikationsformate in der Unternehmenskommunikation- Eine empirische Analyse. *Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation Nr. 9, Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation*.

- Mayring, P. (2008). *Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Technik, 10. Auflage*. Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- Mazmanian, M., W. J. Orlikowski, und J. Yates (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science, Articles in Advance, INFORMS*, 1–21.
- McGrath, J. E. (1991). Time, interaction, and performance (tip): A theory of groups. *Small Group Research* 22(2), 147–174.
- McKnight, D. H. und N. L. Chervany (1996). The Meanings of Trust, Paper, University of Minnesota.
- McLean, J. (2007). Managing global virtual teams. *British Journal of Administrative Management* 59, 16–17.
- Meissner, J. O. (2009). *Beziehungsherausforderungen in kommunikativ hybriden Arbeitsumgebungen*, pp. 307–326. Department of Computer Science Brigham Young University Provo.
- Mills Theodore M. (1979). Changing paradigms for studying human groups. *The Journal of Applied Behavioral Science* 15(3), 407–423.
- Mohammad, K. (2009). E-leadership: The emerging new leadership for the virtual organization. *Journal of Managerial Sciences* 3(1), Article No.: 1.
- Nakayama, M. K., E. Binotto, und B. S. Pilla (2006). Trust in virtual teams: A performance indicator. In E. for the 21<sup>st</sup> Century-Impact of ICT und D. Resources (Eds.), *International Federation for Information Processing*, Volume 210. Boston: Springer.
- Nerdinger, F. W., G. Blickle, und N. Schaper (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Springer-Verlag, Bonn Heidelberg.
- Ocker, R., M. B. Rosson, D. Kracaw, und S. R. Hiltz (2009). Training students to work effectively in partially distributed teams. *ACM Transactions on Computing Education* 9(1), Article No.: 6.
- Pauleen, D. J. und P. Yoong (2001). Facilitating virtual team relationships via internet and conventional communication channels. *Internet Research* 11(3), 190–202.
- Picot, A. und R. Reichwald (1985). *Bürokommunikation. Leitsätze für den Anwender*. CW-Publikationen, München, 2. Auflage.
- Powell, A., G. Piccoli, und B. Ives (2004). Virtual teams: A review of current literature and directions for future research1. *ACM SIGMIS Database* 35(1), 6–36.
- Raisinghani, M. S., N. K. Ramarapu, und M. G. Simkin (1998). The impact of technology on cooperative work groups. *Information Systems Management* 15(3), 40–46.

- Reichwald, R., K. Möslein, H. Sachenbacher, und H. Englberger (2000). *Telekooperation: Verteilte Arbeits- und Organisationsformen*. Springer, Berlin , 2. Auflage.
- Roebuck, D., S. J. Brock, und D. R. Moodie (2004, January). Using a Simulation to Explore the Challenges of Communicating in a Virtual Team. *Business Communication Quarterly* 67, 359–367.
- Rupp, C. und die SOPHISTen (2014). *Requirements-Engineering und -Management: Aus der Praxis von klassisch bis agil*. Carl Hanser Verlag GmbH Co KG, München.
- Schmalen, H. und H. Pechtl (2009). *Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, 14. überarbeitete Auflage*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Schulz, M., B. Mack, und O. Renn (2012). *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft*. Springer VS, Stuttgart, Deutschland.
- Schwabe, G. (2015). *Mediensynchronizität - Theorie und Anwendung bei Gruppenarbeit und Lernen, In Gerhard Schwabe (Hrsg.) Partizipation und Interaktion im virtuellen Seminar*. Waxmann, München / Berlin.
- Sendler, U. (2013). *Industrie 4.0: Beherrschung der industriellen Komplexität mit SysLM*. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- Spears, R., M. Lea, und S. Lee (1990). De-individuation and group polarization in computer-mediated communication. *British Journal of Social Psychology* 29(1), 121–134.
- Stahl, E. (2007). *Dynamik in Gruppen*. Beltz Verlag, Weinheim.
- Stumpf, S. und A. Thomas (2003). *Teamarbeit und Teamentwicklung (Psychologie für das Personalmanagement)*. Hogrefe Verlag, Göttingen.
- Supp, M. (2009). *Zwischenmenschliche Beziehungen im Arbeitgebermodell: Eine qualitative Studie*. GRIN Verlag, Norderstedt Deutschland.
- Taddicken, M. (2016). *Onlinekommunikation als Gegenstand qualitativer Forschung in der Kommunikationswissenschaft*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Te'eni, D. (2001). A cognitive-affective model of organizational communication for designing it. *MIS Quarterly*, 25, 251–312.
- Te'eni, D., A. Sagie, D. G. Schwartz, N. Zaidman, und Y. Amichai-Hamburger (2001, March). The process of organizational communication: A model and field study. *IEEE Transactions on Professional Communication* 44(1), 6–20.
- Theunert, H., F. Schell, und E. Stolzenburg (1999). *Medienkompetenz: Grundlagen und pädagogisches Handeln*, Volume Schriftenreihe Reihe Medienpädagogik, Band 11. KoPäd, München.

- Thiedeke, U. (2003). *Virtuelle Gruppen: Charakteristika Und Problemdimensionen*. Springer-Verlag, Wiesbaden.
- Trevino, L. K., R. L. Daft, und R. H. Lengel (1990). *Organizations and Communication Technology*. SAGE Publications, Inc, Newbury Park CA.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin* 63(6), 384–399.
- Von Rosenstiel, L. (1992). *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Vos, P. und T. van der Voordt (2002). Tomorrow's offices through today's eyes: Effects of innovation in the working environment. *Journal of Corporate Real Estate* 4(1), 48–65.
- Walsh, G., B. H. Hass, und T. Kilian (2010). *Web 2.0: Neue Perspektiven für Marketing und Medien*, Volume 2. Springer-Verlag.
- Walther, J. B. (1992). Interpersonal effects in computer-mediated interaction a relational perspective. *Communication Research* 19(1), 52–90.
- Warkentin, M. und P. M. Beranek (1999). Training to improve virtual team communication. *Information Systems Journal* 9, 271–289.
- Watzlawick, P. (2015). *Man kann nicht nicht kommunizieren, 2., unveränd. Aufl.* Hogrefe, Göttingen.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie, 5. Auflage*. Beltz Verlag, Weinheim.
- Wilson, J., S. G. Straus, und B. McEvily (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99(1), 16–33.
- Zolin, R., P. R. E. Levitt, D. R. Fruchter, und P. P. J. Hinds (2000). Modeling & monitoring trust in virtual a/e/c teams, CIFE Working Paper #62, Stanford University.

---

# Abbildungsverzeichnis

2.1	Dimensionen der Mediensynchronizitätstheorie in Anlehnung an Dennis und Valacich (1999) und Schwabe (2015) . . . . .	8
2.2	Übersicht Medienreichhaltigkeitstheorie nach Daft und Lengel (1984) . . . . .	10
2.3	Konvergente und divergente Phasen nach Schwabe (2015) . . . . .	11
2.4	Mediensynchronizitätstheorie und ihre Eigenschaften und Fähigkeiten der Medien nach Dennis et al. (2008) . . . . .	13
2.5	Potenzial von Medien nach Schwabe (2015) . . . . .	14
2.6	Teamentwicklungsmodell in Anlehnung an Tuckman (1965) . . . . .	24
2.7	Punctuated-Equilibrium-Modell nach Gersick (1991) . . . . .	24
3.1	Rohde & Schwarz Logo . . . . .	39
3.2	eSolve AG Logo . . . . .	40
3.3	ifpanalytics Logo . . . . .	40
3.4	IdeasOnCanvas GmbH Logo . . . . .	40
3.5	Leitfaden qualitative Inhaltsanalyse (Mayring, 2008) . . . . .	41
3.6	Transkriptionsauszug . . . . .	46
3.7	Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung (Mayring, 2008) . . . . .	51
3.8	Übersicht Kategorie 1 . . . . .	55
3.9	Übersicht Kategorie 2 . . . . .	56
4.1	Anzahl der Paragraphen im Analyseverlauf . . . . .	67
4.2	Übersicht über die Anzahl der Aussagen der Unternehmen . . . . .	68

---

# Tabellenverzeichnis

2.1	Möglichkeiten verschiedener Kommunikationsmedien (übersetzt aus Kandola (2006))	15
2.2	Funktionen und Aktivitätsformen einer Gruppe nach McGrath (1991)	26
3.1	Interview Partner aus Organisation "A", Deutschland	43
3.2	Interview Partner aus Organisation "B", Deutschland	43
3.3	Interview Partner aus Organisation "C", Deutschland	43
3.4	Interview Partner aus Organisation "D", Österreich	43
3.5	Interpretationsregeln 1-7	52
3.6	Interpretationsregeln 8-11	53
3.7	Kodierregeln der Kategorie Symbolvarietät - K1.2	59
3.8	Ausschnitt der Formulierungen der Paraphrasen der Kategorie K1.2.1 Text	61
3.9	Ausschnitt der Generalisierung und ersten Reduktion der Kategorie K1.2.1 Text	63
4.1	K1 - Mediensynchronizitätstheorie / K1.1 - Unmittelbarkeit des Feedbacks	69
4.2	K1 - Mediensynchronizitätstheorie / K1.2 - Symbolvarietät	71
4.3	K1 - Mediensynchronizitätstheorie / K1.3 - Parallelität	74
4.4	K1 - Mediensynchronizitätstheorie / K1.4 - Überarbeitbarkeit	76
4.5	K1 - Mediensynchronizitätstheorie / K1.5 - Wiederverwendbarkeit	77
4.6	K2 - Teambeziehung und Kommunikation / K2.1 - Vertrauen	80
4.7	K2 - Teambeziehung und Kommunikation / K2.2 - Soziale Interaktionen	83
4.8	K2 (Teil 1) - Teambeziehung und Kommunikation / K2.3 - Medienwahl	86
4.9	K2 (Teil 2) - Teambeziehung und Kommunikation / K2.3 - Medienwahl	87
4.10	Übersicht der genutzten Medien in den befragten Unternehmen	93

# **Anhang**



# Leitfaden Fokusgruppe

## **Allgemeine Zusammenarbeit und Kommunikation im Team**

1. Wie lange arbeitet ihr schon als Team zusammen?
2. Fühlt es sich an als ob ihr nur eine zusammengewürfelte Gruppe seid oder gibt es so etwas wie einen Teamgeist?
3. Gab es einen Moment in der die Verbundenheit besonders stark war?
4. Arbeitet ihr trotz der verteilten Situation eng zusammen?
  - 4.1 Besondere Situationen an die ihr euch erinnern könnt?
  - 4.2 Ist es klar wer bei welchem Problem weiterhelfen kann?
  - 4.3 Woher wisst ihr wer weiter helfen kann? Schriftlich fixiert?
  - 4.4 Woher weiß ein neuer Mitarbeiter über die Aufgaben der Anderen Bescheid?
    - 4.4.1 Schriftlich fixiert?
    - 4.4.2 Vorgehensweise?
  - 4.5 Wisst ihr alle über die Arbeiten/Aufgaben der anderen Teammitglieder Bescheid?
    - 4.5.1 Was ist euch dabei wichtig?
    - 4.5.2 Wie wird es Kommuniziert?
  - 4.6 Wird die Arbeit der anderen Respektiert?
    - 4.6.1 Wie äußert sich das?
  - 4.7 Werden Informationen exakt weiter gegeben?
    - 4.7.1 Von euch an andere.
    - 4.7.2 Von anderen an euch.
    - 4.7.3 Gibt es bestimmte Zeitpunkte für die Informationsweitergabe?
    - 4.7.4 Müsst ihr euch selbst darum kümmern oder automatisch?
    - 4.7.5 Was tust du wenn du dir nicht sicher bist ob die Informationen exakt bei dir ankommen?
    - 4.7.6 Werden die Daten/Informationen zur Wiederverwendbarkeit hinterlegt? (kopieren, weitergeben, teilen, Download)
5. Wird fristgerecht kommuniziert? Seit ihr immer am „Laufenden“?
  - 5.1 Was ist ein Maßstab an dem ihr euch orientieren könnt? Konkret.
6. Wird ergebnisorientiert kommuniziert?

- 6.1 Werden Lösungsansätze besprochen?
- 6.2 Wird alles sorgfältig besprochen?
- 6.3 Ist es verständlich und eindeutig?
- 7. Team Building Events?
  - 7.1 Gab es solche Events in der Vergangenheit?
  - 7.2 Gibt es solche Events regelmäßig?
  - 7.3 Ist es für euch Sinnvoll?
  - 7.4 Gab es dadurch Veränderungen? Wofür sind sie wichtig?

### **Vertrauen**

- 1. Vertraut ihr einander?
- 2. Woher wisst ihr, dass ihr euch gegenseitig vertrauen könnt?
- 3. Woran merkst du, dass andere dir Vertrauen schenken?
- 4. Was kann jeder Einzelnen dazu beitragen. Dass mehr Vertrauen herrscht?

### **Erreichbarkeit und unmittelbares Feedback**

- 1. Könnt ihr euch kurzfristig austauschen? Woran erkennt ihr, dass ihr euch kurzfristig austauschen könnt? (Feedback)
  - 1.1 Nachrichtenverlauf
  - 1.2 Form des Feedbacks
  - 1.3 Sichtbarkeit der erhaltenen Botschaft
  - 1.4 Benachrichtigung über neue Botschaften
- 2. Wie erfolgt die kurzfristige Abstimmung untereinander?
  - 2.1 Ist es Aufgaben bezogen?
  - 2.2 Was ist dabei hilfreich?
- 3. Wie spontan seid ihr?
  - 3.1 Kommt man durch ungeplante spontane Kommunikation zur Lösung?
  - 3.2 Wird dann gemeinsam an einem Problem gearbeitet?
  - 3.3 Skala von 1-10, wie spontan seid ihr?

### **Außerhalb der Arbeitszeiten / Freundschaften**

1. Wird über privates gesprochen?
2. Gibt es persönliche Freundschaften?
3. Trefft ihr euch außerhalb der Arbeitszeiten?
4. Telefoniert ihr außerhalb der Arbeitszeiten?
5. Ist es für euch sinnvoll/wichtig?
6. Gibt es dadurch einen Mehrwert in der Arbeit?
7. Wirkt es sich positiv auf das Arbeitsklima aus?
8. Wenn es keine Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeiten gibt, wäre es wünschenswert?
9. Was kann man tun um Freundschaften außerhalb der Arbeitszeiten aufzubauen?

### **Kommunikationsmedien**

1. Wie kommuniziert ihr?
  - 1.1 Gibt es Tools die besonders wichtig sind?
  - 1.2 Persönliche Vorlieben bei der Medien Wahl?
    - 1.2.1 Text
    - 1.2.2 Bilder
    - 1.2.3 Ton
    - 1.2.4 Bewegte Bilder
    - 1.2.5 Simulationen
  - 1.3 Sind Medien vom Unternehmen vorgegeben?
  - 1.4 Ändert sich die Medienwahl im Laufe der Zeit?
  - 1.5 Wie häufig nutzt ihr bestimmte Medien?
2. Werden bestimmte Medien für besondere Zwecke eingesetzt?
  - 2.1 Entscheidungen weitergeben.
  - 2.2 Gemeinsame Basis der Situation herstellen.
  - 2.3 Gemeinsamer Nenner.
  - 2.4 Über neue Informationen benachrichtigen.
  - 2.5 Gemeinsames Verständnis.

## **Leitfaden Fokusgruppe - Projektleiter**

- Gibt es trotz des verteilten Arbeitens eine enge Zusammenarbeit? Im Sinne von, wenn man ein Problem hat, weiß man zu wem man gehen kann?
- Wenn ein neuer Mitarbeiter ins Team kommen würde, wie würde er erfahren welche Aufgaben welche Leute haben?
- Weiß jeder über die Arbeit des anderen Bescheid?
- Wenn Informationen weitergeben werden sollen, werden diese so exakt weiter gegeben wie geplant?
- Wenn man sich nicht sicher ist ob man die Informationen alle bekommen hat, was macht man?
- Wenn kommuniziert wird, ist es noch fristgerecht? Wenn es zum Beispiel um neue Features aber auch erst kürzlich gefunden Defects geht?
- Ist die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern zielgerichtet?
- Wird den Teammitgliedern Vertrauen geschenkt?
- Woran merkt man, dass das Vertrauen von den anderen zurück kommt?
- Was kann jeder Einzelne dazu beitragen, dass das Vertrauen noch mehr wird?
- Thema Erreichbarkeit. Ist es möglich sich kurzfristig/spontan Austausch zu haben?
- Wie wird damit umgegangen, wenn derjenige nicht erreichbar ist? Und das Problem eher dringend ist.
- Außerhalb der Arbeitszeiten und Freundschaften. Gibt es bei euch Freundschaften die aus dem Team heraus entstanden sind? Das man sich auch privat trifft, anruft? Wenn es das gibt. Ist es für die Zusammenarbeit wichtig?
- Wenn es das nicht gibt, wäre es sinnvoll und wichtig?
- Zurück zum Firmenkontext. Wenn mit einander kommuniziert wird, welche Medien werden am häufigsten hergenommen?
- Gibt es bestimmte Probleme/Gebiete bei dem bestimmte Medien besser passen?
- Fragen aus den Team Fokusgruppen die eventuell noch thematisch passen werden spontan mit aufgenommen!

**Fragen aus den Team Fokusgruppen die eventuell noch thematisch passen, werden spontan mit aufgenommen.**

## **Ankerbeispiele Kategorie 1**

K1 Mediensynchronizitätstheorie				
Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln	
K1.1 Unmittelbarkeit des Feedbacks	K1.1.1 Benachrichtigung / Sichtbarkeit über neue Botschaften	Kommunikationspartner wird über den Eingang einer Nachricht informiert. Sei es visuell, akustisch, kinestetisch oder auf eine andere Art und Weise.	Also man merkt das, äh... wenn ich zum Beispiel in iMessage sehe das die Nachricht als gelesen markiert ist oder wenn der andere gerade tippt. Im Chat Programm sehe ich natürlich auch den Verlauf und ich höre, sehe und fühle [lachen] wenn eine Message rein kommt. [C/9/201-204/(9:43)]	Die Nachricht kann auch sofort sichtbar sein. Das Tool spielt hierbei keine Rolle.
	K1.1.2 Nachrichtenverlauf	Ein Verlauf der erhaltenen und gesendeten Nachrichten mit Inhalt ist auch nach dem unmittelbaren Kommunikationsprozess noch ersichtlich.	Ja einen Verlauf... die E-Mails schmeißen wir natürlich nicht weg und ja Skype behält natürlich auch den Verlauf. [C/11/212-213/(8:36)]  Verlauf hm .... Ja.. äh.. Bei den Mails sicher. Da siehst ja wer mit wem geschrieben hat und wann und was und so.. beim Chat im Prinzip auch. Also ja schon. [B/7/196-197/(11:01)]	Bei lokalen und portablen Tools.
	K1.1.3 Form des Feedbacks	Die Zugänglichkeit und die Art und Weise des Feedbacks.	Innerhalb einer halben Stunde hab ich nochmal schon eine Rückmeldung. Außer es ist Mittag [lachen]. [A/3/430-431/(18:30)]	Es spielt keine Rolle welche Tools verwendet werden oder ob es Face-to-Face Feedback gab.
K1.2 Symbolvarietät	K1.2.1 Text	Empfangen oder Senden der Nachricht in Textform.	Also ich glaub das meist gebrauchte bei uns ist der Messenger ... WhatsApp .. Ähhh ... ich glaub das ist Momentan das meist genutzte bei uns, was untereinander ist. [B/5/232-233/(13:21)]	Teamkommunikation aber auch Kundenkommunikation.
	K1.2.2 Standbilder/bewegte Bilder/Videos	Empfangen oder Senden der Nachricht als Standbild, bewegtes Bild oder als Video.	Ohne Video, manchmal Screenshare wenn man was zeigen will, aber sonst ohne Video, ja. [A/2/551-552/(23:28)]  Nein wir sehen uns nicht, wir sehen den Inhalt eines Bildschirms. [B/6/250/(14:12)]	Teamkommunikation aber auch Kundenkommunikation.
	K1.2.3 Ton	Empfangen oder Senden der Nachricht als Tonspur.	Bevor wir uns aber alle zwei Monate mal sehen, gibt es lieber eine wöchentliche Telco um mal kurz zu besprechen was das dringendsten ist, wo die Probleme liegen, ob es was zu lösen gibt oder ob alles klar ist. [A/2/547-549/(23:12)]	Teamkommunikation aber auch Kundenkommunikation. Wenn bei der Tonspur ein Bild dabei ist, auch wenn es nur kurz ist dann zu K1.2.2 einsortieren.
	K1.2.4 Face-to-Face	Empfangen oder Senden der Nachrichten auf dem realen Wege, indem man sich gegenüber steht.	Also prinzipiell ist es mir am liebsten Dinge persönlich zu besprechen, wenn das ganze möglich ist weil... also wart... es kommt drauf an was besprochen wird. Wenn es zu einer Diskussion führt oder wahrscheinlich zu einer Diskussion führt besprich ich das sehr gerne persönlich weil man da schneller meiner Erfahrung nach zu einer Lösung kommt. [D/12/367-371/(36:00)]	Teamkommunikation aber auch Kundenkommunikation.

<b>K1.3 Parallelität</b>	<b>K1.3.1 1:1 Kommunikation</b>	Kommunikation von einer Person zu einer anderen. (Person zu Person)	Wenn ich wirklich was von einem brauch, E-Mail schicken, die er dann liest wenn er zurück kommt, was will ich machen... [A/1/390-392/(16:52)]	Teamkommunikation aber auch Kundenkommunikation. Nicht toll abhängig. Wenn die Nachricht an mehreren Personen geschickt wird, wird es unter K1.3.2 einsortiert.
	<b>K1.3.2 1:n Kommunikation</b>	Kommunikation von einer Person zu einer Gruppe. Oder eine Person zu mind. zwei weiteren. (Person zu Gruppe)	Schreibt man aber eine E-Mail an mehr als eine Person fühlt sich keine der Empfänger zuständig.. Mit ein paar wenigen löblichen Ausnahmen. [D/15/141-142/(3:23)]	Teamkommunikation aber auch Kundenkommunikation. Wenn die Nachricht nur an eine Person geschickt wird, wird es unter K1.3.1 einsortiert.
	<b>K1.3.3 m:n Kommunikation</b>	Kommunikation von mehreren Personen zu mehreren Personen. (Gruppe zu Gruppe)	Nein, entweder nimmt man mehrere Personen auf den Email Verteiler oder man lädt im Chatprogramm noch Leute zu einem Gruppenchat ein. [C/11/300-301/(11:30)]  hmmm.. nein also das deckt Slack alles ab. Es gibt einen privaten Chat bzw. die Channels die die öffentlich sind die dann auch nach Themen gruppiert sind. [D/12/407-408/(38:18)]	Teamkommunikation aber auch Kundenkommunikation. Wird die Nachricht nur an eine oder von einer Person geschickt wird es entweder unter K1.3.1 oder K1.3.2 einsortiert.
<b>K1.4 Überarbeitbarkeit</b>	<b>K1.4.1 Speicherung von Entwürfen</b>	Es ist möglich Entwürfe einer Nachricht zu speichern. z.b.. vor dem Senden.	Aber im E-Mail Programm kann man Entwürfe speichern. [A/3/609-610/(26:14)]  Entwürfe ja, tu ich aber nicht... [D/12/413/(40:30)]	Auch Entwürfe anderer Art (Ton/Video etc.) können gespeichert werden. Es müssen nicht ausschließlich Nachrichten vor dem Senden sein, sondern auch während oder nach dem Senden/Weiterleiten.
	<b>K1.4.2 Überarbeitbarkeit vor dem Senden</b>	Es besteht die Möglichkeit die Nachricht vor dem Senden zu überarbeiten/editieren.	Bevor ich die Mail abgeschickt habe kann ich sie natürlich noch bearbeiten, aber dann ist es rum ums Eck. [A/1/611-612/(26:18)]	Es kann sich hierbei um eine visuelle, textuelle oder akustische Nachricht handeln. Das Toll spielt dabei keine Rolle.
	<b>K1.4.3 Überarbeitbarkeit während dem Senden</b>	Es besteht die Möglichkeit die Nachricht während dem Senden zu überarbeiten/editieren.	ahm.. vor dem Senden ja klar, wäre blöd wenn das nicht ginge, während dem Senden nein, nach dem Senden ja. Also man kann es nach dem Senden editieren und der andere sieht dann nicht was editiert wurde sondern nur das es editiert wurde. [D/12/413-416/(40:30)]	Es kann sich hierbei um eine visuelle, textuelle oder akustische Nachricht handeln. Das Toll spielt dabei keine Rolle.
	<b>K1.4.4 Überarbeitbarkeit nach dem Senden</b>	Es besteht die Möglichkeit die Nachricht nach dem Senden zu überarbeiten/editieren.	Na WhatsApp gar nicht, also wenn es gesendet is is es rum ums Eck. Bei der Mail ja eigentlich auch. Also das bearbeiten nach dem Senden is eher quatsch. [B/7/289-290/(14:32)]	Es kann sich hierbei um eine visuelle, textuelle oder akustische Nachricht handeln. Das Toll spielt dabei keine Rolle.
	<b>K1.4.5 Überarbeitungsverlauf</b>	Der Verlauf der Überarbeitung der Nachrichten vor, während und nach dem Senden ist vorhanden.	Hmm, ne nur im RTC sieht man einen Überarbeitungsverlauf. [A/3/608/(26:14)]  Man kann aber auch Dokumente sharen an denen gemeinsam gearbeitet wird.. da dann auch mit Verlauf.. wenn auch nur in ganz einfacher Form. [C/8/322-323/(15:02)]	Die Form des Verlaufes kann schriftlich, visuell oder akustisch sein.

<b>K1.5 Wiederverwendbarkeit</b>	<b>K1.5.1 Kopier Funktion</b>	Nachricht kann für weitere Verwendungszwecke kopiert werden.	Ja.. auf unserem Server gibt es verschiedene Verzeichnisse, wie zum Beispiel Transferverzeichnisse. Dort legt man Daten unten dem Namen ab der es braucht. [A/3/185-186/(8:00)]	Von oder für den Kunden kopiert oder innerhalb des Teams/der Organisation. Der Ort der zu kopierenden Datei/Nachricht kann lokal oder verteilt sein.
	<b>K1.5.2 Weitergabe/Teilen</b>	Nachricht kann/darf für weitere Verwendungszwecke weitergegeben oder mit weiteren Kommunikationspartnern geteilt werden.	Ja oder das RTC, weil es einfach projektbezogen ist und wenn man Messdaten oder so austauscht nutzt man die Projektfolder. Da kommt jeder hin. [A/1/571-572/(23:52)]	Auch eine Weitergabe an Kunden ist möglich.
	<b>K1.5.3 Downloadmöglichkeit</b>	Nachricht und Dokumente steht für weitere Verwendungszwecke zum Download für weitere Kommunikationspartner zur Verfügung.	Ja. Es gibt auf dem Server Ordner und Dokumenten die man von dort auch bezieht, sei es für das interne oder für den Kunden. [B/7/107-108/(5:52)]	Bezogen auf Nachrichten und Unterlagen die für die Arbeit hilfreich sind. Wenn es nur kopiert werden kann wird es K1.5.1 zugeordnet. Der Ort der Datei/Nachricht ist gesammelt an einem Ort.

## **Ankerbeispiele Kategorie 2**

K2 Team und Kommunikation				
Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln	
<b>K2.1 Vertrauen</b>	<b>K2.1.1 Vertrauensbildende Aktivitäten</b>	<p>Kennzeichnet wie die Hilfsbereitschaft, gute Arbeitsleistung und Aufgabenverteilung unter den Teammitgliedern ist. Auch das Verhältnis und der Umgang zwischen Projektleitung und Teammitglieder und die Teamzugehörigkeit zählen zu diesen Punkt.</p>	<p>Eigentlich an der Aufgabenstellung. Also es sind ja nicht nur „Blödeljobs“ die man kriegt. Also von dem her gehe ich schon davon aus, dass es geschätzt wird was ich da tu. [A/1/324-326/(14:18)]</p> <p>In meinen Augen immer sprechen, sprechen und nochmal sprechen. Einfach alles ansprechen was stört oder hinderlich ist. So sehe ich das. Sonst denkt man sich was und der andere auch und dann kommt nur noch Schamm raus und das Vertrauen geht flöten. [B/7/152-154/(9:17)]</p>	<p>Bezogen auf Hilfsbereitschaft, Arbeitsleistung, Aufgabenverteilung und das Verhältnis zwischen PL und Teammitglied. Wenn es in einem negativ Zusammenhang erwähnt wird zählt es zu K2.1.2</p>
	<b>K2.1.2 Vertrauenshemmende Aktivitäten</b>	<p>Wie weit die Kollegen von einander entfernt sind, die mit einander Arbeiten und Kommunizieren. Auch die Hilfsbereitschaft, Arbeitsleistung und Aufgabenverteilung spielen in diesem Baustein mit rein. Auch das Verhältnis und der Umgang zwischen Projektleitung und Teammitglieder.</p>	<p>Ich hab aber zum Beispiel weniger Vertrauen zu anderen Bereichen in der Firma, kommt vielleicht auch daher weil ich darüber kein Wissen hab, ähm. . ja was so Design mäßig passiert oder so Marketing technisch. [D/14/240-242/(22:12)]</p>	<p>Bezogen auf Hilfsbereitschaft, Arbeitsleistung, Wissen, Aufgabenverteilung und das Verhältnis zwischen PL und Teammitglied. Wenn es in einem positiven Zusammenhang erwähnt wird zählt es zu K2.1.1</p>
	<b>K2.1.3 Auswirkung von Vertrauen</b>	<p>Je besser die frühere und momentane Arbeitleistung, Hilfsbereitschaft, Aufgabenverteilung, sowie das Verhältnis zwischen der Projektleitung und Teammitglieder desto mehr Vertrauen kann aufgebaut werden. Unter den Team Mitgliedern. Ebenso spielen die negativen Auswirkungen wie zu lange Distanz ein Rolle.</p>	<p>In meinen Augen schon . . Ich weiß dann wesentlich besser wie ich mit wem umgehen kann, soll, darf.. Sehr positiv für das Arbeitsklima! [D/13/334-335/(32:19)]</p>	<p>Hauptaugenmerk liegt nur auf den Auswirkungen und nicht auf den Tatsachen von negativen und positiven Aktivitäten und Einflüssen. Diese sind je nach Ausprägung zu K2.1.1 oder K2.1.2 zuzuordnen.</p>

K2.2 Soziale Interaktionen	K2.2.1 Offizielle Firmen Events	Das Projektteam oder die Abteilung nimmt an einem offiziellen Firmen Event teil. Wie die Weihnachtsfeier, eine Jahresversammlung, Einweihung eines neuen Gebäuden, Jahresrückblick, Betriebsratsitzungen etc. und agieren miteinander.	Es gibt einmal im Jahr einen Wandertag und eine Weihnachtsfeier. So kommt man auch mit Leuten zusammen mit denen man nicht ständig zu tun hat. [A/4/287-288/(16:46)]	Innerhalb der Organisation, auch meist von internen Mitarbeitern organisiert.
	K2.2.2 Offizielle Teambuilding	Das Projektteam oder eine Abteilung nimmt an einer Firmeninternen Veranstaltung im Bezug auf Teambuilding, Kommunikation, Verhalten etc. teil. Der Ort ist unabhängig.	Ja klar gibt es ein Stück weit auch einfach so Veranstaltungen in dem Zusammenhang die direkt von einer externen Firma initiiert werden. [A/4/286-287/(16:46)]	Meist von externen Firmen organisiert. Muss aber nicht.
	K2.2.3 Kaffee Küche / kurze Pausen /Mittagessen	Zwei oder mehr Mitarbeiter treffen sich in der Kaffee Küche, beim Mittagessen oder an einem anderem Ort, während einer kurzen Pause und tauschen sich aus.	JA definitiv. Der klassische Kaffee Talk oder ahm . . . Mittagsgespräch Talk sag ich mal wo dann manchmal plötzlich Ideen aufpoppen die halt vorher nicht da waren. Ja. [D/12/290-291/(28:43)]	Themen sind Firmenbezogen oder privat. Themen können länger oder tiefergreifend sein.
	K2.2.4 Flurfunk	Zwei oder mehr Mitarbeiter treffen sich am Flur und reden kurz über ein bestimmtes Thema. Es hängt nicht davon ab von wo sie kommen oder wo sie hingehen.	Vieles ist auch Flurfunk, du hörst halt wieder irgendwas.. Klärst es... [A/3/153/(7:03)]	Themen sind Firmenbezogen oder privat. Aber eher kurze Themen und kurze Gespräche.
	K2.2.5 Private Treffen / Aktivitäten außerh. Der Organisation	Zwei oder mehrere Mitarbeiter treffen sich privat, außerhalb der Organisation und unternehmen Firmenunabhängige Sachen mit einander.	Tun wir, machen wir, wir besprechen diverse Themen, auch auf Geschäftsreisen. Auch andere Dinge machen wir, ähm... es ist wichtig um halt Vertrauen zu bilden, genau das ist das was ich auf Vertrauen zurück zu führen würde. Aber auch weil einfach die Sympathie da ist.. und so bisschen Team Building, man findet die anderen dann einfach sympathisch. Es ist aus meiner Sicht einfach ein freundschaftliches Verhältnis als nur ein reines Arbeitsverhältnis. [C/9/249-254/(11:34)]	Die Art der Tätigkeit ist nicht ausschlaggebend. Auch das Unterhalten, bei einem Getränk, am Abend, während einer Geschäftsreise zählt als private Aktivität.

<b>K2.3 Medienwahl</b>	<b>K2.3.1 Vorgaben der Organisation</b>	<p>Die Vorgaben der Organisation bezogen auf die zu verwendeten Medien und der Umgang im Team.</p> <p>Konkret genannte Tool/Medien die von den Mitarbeitern genutzt werden. (Slack, iMessage, Trello, Skype, eMail, Telefon, Face-to-Face, WhatsApp, Firmeninterne Tools)</p>	<p>Hm ja, Sametime ist mehr oder weniger vorgegeben. Man kann ja auch nicht einfach alle nutzen die man will schon alleine wegen den Lizenzen. Das kann für die Firma auch böse ausgehen. [A/3/509-511/(22:37)]</p>	<p>Vorgaben auchbezogen auf interne Abläufe in der Organisation.</p>
	<b>K2.3.2 Normen im Team</b>	<p>Wie der Informationsaustausch und die Weitergabe von Daten/Information zwischen den Kommunikationsteilnehmern stattfindet, die innerhalb eines Projektes agieren.</p> <p>Konkret genannte Tool/Medien die von den Mitarbeitern genutzt werden. (Slack, iMessage, Trello, Skype, eMail, Telefon, Face-to-Face, WhatsApp, Firmeninterne Tools)</p>	<p>Ja.. so eine Art Stand-up, eine Liste mit Punkten, die Arbeiten wir ab. Was ist neu gekommen was arbeiten wir ab und wie ist der Status von der Arbeit gerade [B/6/96-97/(6:19)]</p> <p>wir nutzen Slack, iMessage, E-Mail und manchmal Skype. [C/9/276/(13:20)]</p>	<p>Teamregeln auf anderen Ebenen, wie Zeitregelungen etc. sind auch hier mit ein zu sortieren.</p>
	<b>K2.3.3 Beziehung im Team</b>	<p>Die Medienwahl und der Umgang mit den Medien bezogen auf den Bekanntheitsgrad der Teammitglieder. Und weitere Themen die das Teamklima ansprechen.</p>	<p>Ähm, neee.... Des is mal mehr mal weniger, das muss man echt sagen. Es ist ja nicht so das wir jetzt nur das Team sind und wir sehen auch vollkommen das die anderen- .... Ohne die geht's auch nicht. JA. Aber wir verstehen uns halt so am besten von allen. [B/5/12-14/(0:55)]</p>	<p>Die Zusammengehörigkeit spielt hierbei auch eine Rolle.</p>
	<b>K2.3.4 Medienkompetenz im Team</b>	<p>Das Wissen und der kompetente Umgang der Teammitglieder bezogen auf die jeweiligen genutzten Tools/Medien innerhalb eines Projektes.</p>	<p>Ähm .. Das muss derjenige mit der Zeit lernen. Es gibt in der Form keine Dokumentation oder so.. Es ergibt sich dann einfach.. Es weiß dann schon jeder Bescheid.. Aber es war nie fixiert oder festgelegt was durchgeführt wird. [C/11/72-74/(4:03)]</p>	
	<b>K2.3.5 Erreichbarkeit des Empfängers</b>	<p>Wie rasch die Erreichbarkeit innerhalb eines Projektteams in kritischen Situationen ist.</p>	<p>Würde ich sofort unterschreiben. Irgendeiner ist immer erreichbar und online und kann helfen. Da wir ja eine Tag und Nachtschicht haben und die sich auch oft überschneiden ist so gut wie immer einer am Arbeiten. [B/7/167-169/(9:41)]</p>	<p>Auch das Vorgehen bei nicht sofortigen Erreichen des Kontaktpartners wird hier mit aufgenommen.</p>
	<b>K2.3.6 Aufgabenbezogen</b>	<p>Medienwahl bezogen auf bestimmte Aufgabenbereiche innerhalb des Projektteams.</p>	<p>Hm muss ich kurz überlegen ....E-Mail wenn ich zum Beispiel eine Info oder Anfrage vom Kunden weiterleite .. WhatsApp wenn ich schnell was zum mitteilen hab. Da aber eher kurze Sachen das lange tippen nervt mich da dann schon... E-Mails sind in meinen Augen für mehrere Personen etwas unpassend. Da vergisst einer auf replay all zu drücken und schon bekommen es die anderen nicht mit. Wenn es wichtig ist wird skype angeworfen dann weiß man sicher dass jeder es mit bekommt. Ansonsten halt eine Message in WhatsApp da lesen es auch alle. Hoffentlich [lachen]. [B/7/276-282/(13:48)]</p>	<p>Auch die Aufgabenbezogene Kommunikation wird hier mit aufgenommen.</p>

**Generalisierung und 2. Reduktion  
der Kategorie 1 -  
Mediensynchronizitätstheorie**

K1 Mediensynchronizitätstheorie											
K1.1 Unmittelbarkeit des Feedbacks											
Org.	UID	Zeile	Zeitstempel	K1.1.1 Benachrichtigung und Sichtbarkeit über neue Botschaften	PID	Paraphrasierung	Generalisierung	R1ID	1.Reduktion	R2ID	2. Reduktion
C	9	201-204	(9:43)	Also man merkt das, äh... wenn ich zum Beispiel in iMessage sehe das die Nachricht als gelesen markiert ist oder wenn der andere gerade tippt. Im Chat Programm sehe ich natürlich auch den Verlauf und ich höre, sehe und fühle [lachen] wenn eine Message rein kommt.	1	Man merkt und sieht es. Auch wenn in iMessage eine Nachricht von dem Gegenüber gelesen wurde oder ob derjenige gerade tippt.	Nachrichteneingang ist Sichtbar.	1	Nachrichteneingang ist Sichtbar.	1	Nachrichteneingang ist Sichtbar.
C	9	201-204	(9:43)	Also man merkt das, äh... wenn ich zum Beispiel in iMessage sehe das die Nachricht als gelesen markiert ist oder wenn der andere gerade tippt. Im Chat Programm sehe ich natürlich auch den Verlauf und ich höre, sehe und fühle [lachen] wenn eine Message rein kommt.	2	Ich sehe höre und fühle wenn eine Nachricht bei mir ankommt.	Benachrichtigung über neue Botschaft über mehrere Wege (visuell, kinestetisch, akustisch)	2	Benachrichtigung über neue Botschaft über mehrere Wege (visuell, kinestetisch, akustisch)	2	Verschiedene Varianten der Benachrichtigung über neue Botschaften, über mehrere Wege. Sei es visuell, kinestetisch oder akustisch.
C	10	211	(10:01)	Ja.. irgendwo piepst, klingelt, rummelt es immer [lachen]	3	irgendwo piepst, klingelt, rummelt es immer	Verschiedene Varianten der Benachrichtigung möglich.	3	Verschiedene Varianten der Benachrichtigung möglich.		
C	11	213-214	(8:36)	Gesehen habe ich es halt ... ja ich hatte eine Nachricht in meinen E-Mail Posteingang [lachen].	4	Ich sehe wenn ich eine neue Nachricht in meinem E-Mail Posteingang habe.	Visuell erkennbar	4	Visuell erkennbar		
C	8	205-210	(9:48)	Ja... beim Chat ist das relativ einfach nachzuverfolgen und auch sofort informiert zu werden wenn was Neues ansteht. Beim Telefon geht das natürlich nicht. Da höre ich es schon wenn jemand anruft aber einen Verlauf gibt es da nicht wirklich, außer ich zeichne es auf... aber wer macht das schon.... E-Mails haben auch einen nachvollziehbaren Verlauf, wird ja alles am Server abgelegt, ähm... ja.. beim Rest wird man schon irgendwie Bescheid bekommen, haben ja so gut wie alles vernetzt. Also die ganzen Tools	5	Bei dem Chat werde ich sofort informiert. Genauso beim Telefon, das höre ich auch.	Sofortige Benachrichtigung bei Chat und Telefon	5	Sofortige Benachrichtigung bei Chat und Telefon	3	Sofortige Benachrichtigung bei Chat und Telefon
D	12	265-270	(25:03)	Ja wenn ich das möchte. Ähm.. und zwar deswegen weil ich da schon öfter mal hin und her gewischt hab zwischen stell ich push Benachrichtigen ein oder aus. Für Slack auf dem Handy vor allem auf den anderen Geräten ist es sowieso sichtbar für mich. Also es dreht sich hauptsächlich ums Handy sprich sehe ich es auch wenn ich nicht in der Arbeit bin... und des is in meiner Entscheidung und es wird beides unterstützt ob ich es tue oder nicht	6	Es besteht die Möglichkeit die Pushnachrichten von meinem Mobiltelefon aus- oder anzustellen.	Wahlmöglichkeit ob man benachrichtigt werden möchte.	6	Wahlmöglichkeit ob man benachrichtigt werden möchte.	4	Wahlmöglichkeit ob man benachrichtigt werden möchte.

D	12	273-276	(25:03)	ich seh's weil ich es gerade aktiviert hab oder ich sehe es nicht und erst wenn ich das nächste mal aktiv hinsetz und schau was da los is. Aber das wichtige dabei ist das von der Firma beides akzeptiert ist.	7	Wenn ich es aktiviere sehe und bekomme ich soft alles mit. Es besteht aber auch die Möglichkeit es auf inaktiv zu setzten.	Wahlmöglichkeit ob man benachrichtigt werden möchte.		Wahlmöglichkeit ob man benachrichtigt werden möchte.	—	—
				K1.1.2 Nachrichtenverlauf		Paraphrasierung	Generalisierung	R1ID	1.Reduktion	R2ID	2. Reduktion
A	3	415-418	(18:01)	Ja den gibt es in Sametime, man muss es halt selber erst im Programm einstellen dann wird alles in einem bestimmten Ordner abgespeichert sonst wird alles gelöscht wenn man Sametime wieder zu macht, was echt nervig sein kann wenn man es vergessen hat einzustellen, aber sonst...	8	Wenn ich es mir in dem internen Chat selbst einstelle, kann ich den Verlauf sehen.	Verlauf bei internem Chat vorhanden und einsehbar.	7	Verlauf bei internem Chat vorhanden und einsehbar.		
A	3	418-419	(18:01)	hmm... ja... Mails.. hmmm teilweise ansonsten wüsste ich jetzt nix.	9	Bei den Mails gibt es einen Verlauf.	Nachrichtenverlauf bei e-Mails vorhanden und einsehbar.	8	Nachrichtenverlauf bei e-Mails vorhanden und einsehbar.		
B	5	195	(11:28)	Ja, durch den Blog. Und ich historisiere meine Mails.	10	Im Blog gibt es einen Nachrichtenverlauf.	Verlauf im Blog möglich.	9	Verlauf im Blog möglich.		
B	7	196-197	(11:01)	Verlauf hm .... Ja.. äh.. Bei den Mails sicher. Da siehst ja wer mit wem geschrieben hat und wann und was und so.. beim Chat im Prinzip auch. Also ja schon.	11	Bei den Mails und im Chat kann man nachvollziehen wer, wann, was geschrieben hat.	Verlauf bei schriftlichen Tools möglich.	10	Verlauf bei schriftlichen Tools möglich.		
C	8	205-210	(9:48)	Ja... beim Chat ist das relativ einfach nachzuerfolgen und auch sofort informiert zu werden wenn was Neues ansteht. Beim Telefon geht das natürlich nicht. Da höre ich es schon wenn jemand anruft aber einen Verlauf gibt es da nicht wirklich, außer ich zeichne es auf... aber wer macht das schon.... E-Mails haben auch einen nachvollziehbaren Verlauf, wird ja alles am Server abgelegt, ähm... ja.. beim Rest wird man schon irgendwie Bescheid bekommen, haben ja so gut wie alles vernetzt. Also die ganzen Tools	12	Bei unserem Chat und den E-Mails gibt es einen Nachrichtenverlauf.	Nachrichtenverlauf bei schriftlichen Tools vorhanden.	11	Nachrichtenverlauf bei schriftlichen Tools vorhanden.	5	Nachrichtenverlauf bei schriftlichen Tools vorhanden und möglich.
C	11	212-213	(8:36)	Ja einen Verlauf... die E-Mails schmeißen wir natürlich nicht weg und ja Skype behält natürlich auch den Verlauf.	13	Die E-Mails werden bei uns nicht gelöscht. Somit haben wir hier einen Verlauf der eingesehen werden kann.	Nachrichtenverlauf bei e-Mails vorhanden und einsehbar.	12	Nachrichtenverlauf bei e-Mails vorhanden und einsehbar.		
C	11	212-213	(8:36)	Ja einen Verlauf... die E-Mails schmeißen wir natürlich nicht weg und ja Skype behält natürlich auch den Verlauf.	14	Skype behält automatisch den Verlauf, beim tippen.	Nachrichtenverlauf bei der schriftlichen Kommunikation vorhanden.	13	Nachrichtenverlauf bei der schriftlichen Kommunikation vorhanden.		
D	12	258-260	(24:21)	Unser Tool für die Team Kommunikation ist Slack. Und dort haben wir verschiedenen Channels für verschiedene Themen, bzw. klarenweise auch die privaten Chats und ja Slack hat auch einfach eine History.	15	Bei Slack nutzen wir verschiedene Channels. Jeder Channel hat eine History.	Verlauf bei schriftlichen Tools möglich.	14	Verlauf bei schriftlichen Tools möglich.		

B	5	195	(11:28)	Ja, durch den Blog. Und ich historisiere meine Mails.	16	Ich selbst historisiere meine Mails.	Selbst verwalten und historisieren der Mails.	15	Selbst verwalten und historisieren der Mails.	6	Selbst verwalten und historisieren der Mails.
				K1.1.3 Form des Feedbacks		Paraphrasierung	Generalisierung	R1ID	1.Reduktion	R2ID	2. Reduktion
A	3	105-106	(5:13)	Wenn man sich eine E-Mail schreibt, versucht man schon alles rein zu packen, ähm, was einem gerade einfällt, damit halt keine Nachfragen kommen, weil das zieht sich halt dann auch immer, aber hin und wieder...	17	Wenn eine E-Mail verfasst wird, wird darauf geachtet, dass man alles mitteilt. So kommen weniger Rückfragen.	Vermehrtes Nachfragen vermeiden	16	Vermehrtes Nachfragen vermeiden	7	Feedback dauert oft zu lange oder wird über gewisse Medien als zu langsam angesehen.
A	3	576-578	(24:39)	Hmm. E-Mails sind eher langatmig, da kann ich nicht groß auf Schnelligkeit... Da Antwortet der andere, dann wieder ich irgendwann dann der wieder. Das ist bissl langatmig das Ganze.	18	E-Mails sind sehr langatmig. Das Feedback dauert sehr lange.	Feedback bei E-Mails wird als zu langsam angesehen.	17	Feedback bei E-Mails wird als zu langsam angesehen.		
D	15	140-141	(3:23)	Man fragt nochmal nach und hofft dass man dann auch eine Antwort von den Leuten bekommt.	19	Es wird nachgefragt und hofft dann eine Antwort von den Leuten zu bekommen.	Feedback erst nach Nachfragen.	18	Feedback erst nach Nachfragen.		
A	2	428-429	(18:23)	Normal ist es nicht nötig so spontan zu kommunizieren. Aber wenn es nötig ist dann schafft man es schon sehr schnell.	20	Normal ist es nicht nötig sehr spontan zu Kommunizieren. Wenn es aber notwendig ist klappt es gut.	spontane und schnelle Kommunikation ist nicht notwendig.	19	spontane und schnelle Kommunikation ist nicht notwendig.	8	spontane und schnelle Kommunikation ist nicht notwendig.
A	2	432-433	(18:41)	Zwischen den Teams kann man sehr schnell und spontan sein. Aber müssen, tut man es nicht.	21	Zwischen den Teams kann man sehr spontan und schnell sein.	spontane und schnelle Kommunikation ist nicht notwendig.		<del>spontane und schnelle Kommunikation ist nicht notwendig.</del>	---	---
A	3	430-431	(18:30)	Innerhalb einer halben Stunde hab ich nochmal schon eine Rückmeldung. Außer es ist Mittag [lachen].	22	Innerhalb einer halben Stunden bekommt man eine Rückmeldung.	Innerhalb einer halben Stunde gibt es Feedback.	20	Innerhalb einer halben Stunde gibt es Feedback.	9	Feedback wird zügig gegeben
A	2	196	(8:12)	Just in Time trifft es vielleicht besser.	23	Just in Time Feedback	Just in Time Feedback	21	Just in Time Feedback		
C	10	219	(10:05)	Ja schon strukturiert würd ich sagen.	24	Das Feedback ist strukturiert.	Strukturiertes Feedback	22	Strukturiertes Feedback	10	Strukturiertes Feedback
C	11	220-224	(8:47)	Ja definitiv strukturiert. Also meistens wenn es etwas kurzfristiges gab haben wir abends ausgemacht das wir uns am nächsten Tag im Büro treffen. Also wenn es mehr zu besprechen hab, ansonsten haben wir halt ähh einfach länger telefoniert dann äh ging das auch schon wieder. Also ja definitiv haben wir ungeplante Kommunikation gehabt... weil wer plant schon um Nachts um 11 irgendwie zu skypen.	25	Feedback gab es immer, aber oft wurde ein Termin vereinbart um wirklich darüber zu sprechen.	Terminvereinbarung für Feedback gabe.	23	Terminvereinbarung für Feedback gabe.	11	Terminvereinbarung für Feedbackgabe.
D	12	280-285	(27:43)	Definitiv auf den Punkt kommend. Eher so dass ich versuche das Ganze in die andere Richtung zu drängen das kurzfristige Anfragen vom Kunden überbewertet werden in ihrer Wichtigkeit. Also es is . ich weiß jetzt nicht ob das ganz dazu passt . . aber es ist auf den Punkt und geht schnell man redet da wenig um den heißen Brei herum ähm . . des andere is eher Teil dessen der Priorisierung . . is es jetzt wirklich so wichtig das ma des glei sofort behandelt.	26	Oft werden die Rückmeldungen zu kurz gehalten und somit verliert es an Wichtigkeit im Projekt.	Inahlt des Feedbacks oft zu kurz	24	Feedback oft zu kurz gehalten	12	Feedback oft zu kurz gehalten

K1.2 Symbolvarietät											
				K1.2.1 Text	Paraphrasierung	Generalisierung	R1ID	1.Reduktion	R2ID	2. Reduktion	
A	3	105-106	(5:13)	Wenn man sich eine E-Mail schreibt, versucht man schon alles rein zu packen, ähm, was einem gerade einfällt,	27	Wenn eine E-Mail verfasst wird, wird darauf geachtet, dass man so viel möglich rein schreibt.	E-Mail für viel Text	25	E-Mail für viel Text	13	E-Mails werden verwendet wenn es um mehr Text geht. Auch die offline Möglichkeit bietet viel Flexibilität.
A	2	482	(21:36)	Ich hätte gesagt E-Mail, das ist nachvollziehbar, offline beantwortbar.	28	E-Mails sind auch offline beantwortbar.	E-Mails sind offline beantwortbar.	26	E-Mails sind offline beantwortbar.		
A	1	487-488	(22:01)	Ja das stimmt schon, eher E-Mail, die kann der andere beantworten wie er Zeit hat.	29	Mit E-Mails ist man flexibler wann die Antwort erfolgen soll.	E-Mails ermöglichen flexible Antwortmöglichkeit.	27	E-Mails ermöglichen flexible Antwortmöglichkeit.		
B	6	239-240	(13:36)	Mit den Kunden per Mail . . bevorzugt. .	30	Mit dem Kunden wird bevorzugt per Mail kommuniziert.	Kundenkontakt per E-Mail	28	Kundenkontakt per E-Mail		
A	2	112-116	(5:38)	Ja ihr kriegt das gar nicht mit und ich kann mich jetzt ned an so Rundmails erinnern wo es heißt, Leute ab jetzt muss man mit dem..., mit dem neue ReSharper war jetzt grad mal was,... An sonst kommt eigentlich selten irgend, irgend... sag ma mal irgendwas wo es heißt wir machen ab jetzt des und des. Man sieht den Plan, da passiert ein bisschen was. Da weiß ich des und des ist in Zukunft geplant, aber jetzt.... Sagen wir mal...	31	Es werden keine Rundmails geschickt um die Mitarbeiter/innen auf dem Laufenden zu halten.	keine Rundmails für die Informationsgewinnung	29	keine Rundmails für die Informationsgewinnung	14	keine Schriftstücke erschwert die Arbeit und verhindert die Informationsgewinnung
A	4	141-143	(6:16)	Sprich es wird ein Problem aufgebracht aber es ist so viel zu tun das man niemanden findet der unmittelbar an dem Problem arbeitet. Und dann ist es wieder das Problem wenn es nicht verschriftlicht worden ist das das Problem verloren geht.	32	Das Fehlen von Schriftstücken erschwert die Arbeit im Team.	keine Schriftstücke erschwert die Arbeit	30	keine Schriftstücke erschwert die Arbeit		
A	4	381-382	(20:12)	Bei einem Chat kann man was schreiben und in irgendeiner Form es vergessen und sich in der Zeit um etwas anderes kümmern, andere Mails beantworten etc.	33	Bei einem Chat kann man die Nachricht schreiben, sie abschicken und zum nächsten Punkt übergehen. Man kann mehr in der Zeit erledigen.	Mehrere Dinge parallel durchführen anhand von Textmitteilungen	31	Mehrere Dinge parallel durchführen anhand von Textmitteilungen.	15	Mehrere Dinge parallel durchführen anhand von Textmitteilungen.
B	7	241-243	(13:04)	Bei mir ist es eher auf Text ... also ich schreibe lieber als das ich lange rum rede. Dann kann ich auch schnell noch andere Dinge machen und verliere mich nicht in der Zeit beim Reden. Ich tippe es und der andere kann es auch lesen wann er will.	34	Ich bevorzuge die Kommunikation in Textform. Sprechen ist mir zu zeitaufwendig.	Mehrere Dinge parallel durchführen anhand von Textmitteilungen	32	Mehrere Dinge parallel durchführen anhand von Textmitteilungen.		
A	3	480	(21:33)	Das Chat Programm.	35	Wir nutzen das Chat Programm.	Chat	33	Chat	16	Sofortnachrichten Tools bevorzugt
A	1	481	(21:35)	Sametime.	36	Firmeninterner Chat Sametime wird genutzt.	Sametime, Firmeninterner Chat	34	Sametime, Firmeninterner Chat		
B	5	232-233	(13:21)	Also ich glaub das meist gebrauchte bei uns ist der Messenger ... WhatsApp .. Ähhh ... ich glaub das ist Momentan das meist genutzte bei uns, was untereinander ist.	37	Wir nutzen den WhatsApp Messenger am meisten.	WhatsApp Messenger wird bevorzugt genutzt.	35	WhatsApp Messenger wird bevorzugt genutzt.		

C	9	121	(6:48)	Oder Slack oder iMessage	38	Oder Slack oder iMessage	Slack oder iMessage für Textnachrichten	36	Slack oder iMessage für Textnachrichten		
D	13	359	(35:34)	Ja Slack, iMessage,	39	Slack und iMessage	Slack oder iMessage für Textnachrichten	37	Slack oder iMessage für Textnachrichten		
A	2	484	(21:51)	Für eine konkrete Frage das Sametime	40	Für eine konkrete Frage Sametime.	Sametime, Firmeninterner Chat		Sametime, Firmeninterner Chat	—	—
A	4	496-497	(24:17)	Sehr viel Sametime und danach gefolgt Confemce Calls und danach dann eigentlich das real life Medium das sehen. So gestaffelt...	41	Sametimes ist meine erste Wahl.	Sametime, Firmeninterner Chat		Sametime, Firmeninterner Chat	—	—
A	3	502-504	(22:26)	Da ich vorzugsweise nur mit Text und oder Bilder kommuniziere nehme ich immer unser E-Mail Programm oder Chatprogramm. So kann ich auch kleinere Dateien verschicken.	42	Ich bevorzuge die Kommunikation mit Text oder Bildern. Darum verwende ich das E-Mail Programm oder den Chat.	Textform wird klar bevorzugt.	38	Textform wird klar bevorzugt.	17	Textform wird klar bevorzugt.
D	15	362	(20:21)	Bei mir mit großem Abstand E-Mail	43	E-Mail wird bevorzugt genutzt.	Textform wird klar bevorzugt. (E-Mail)	39	Textform wird klar bevorzugt.		
A	1	505-506	(22:30)	hmm... nein eigentlich nicht, ich überleg da gar ned viel. Nehm halt einfach Sametime.	44	Ich überlege nicht viel, wähle Sametime.	Sametime, Firmeninterner Chat		Sametime, Firmeninterner Chat	—	—
B	6	240	(13:36)	Untereinander per Mail und einer WhatsApp-Gruppe.	45	Untereinander per Mail und einer WhatsApp-Gruppe.	Firmenintern per E-Mail und WhatsApp	40	Firmenintern per E-Mail und WhatsApp	18	Verschiedene Möglichkeiten zur Kommunikation per Text.
D	12	353-358	(34:58)	mhm also Slack hab ich eh schon genannt. Es ist unser zentrales Tool. Bzw. GitHub hab ich schon genannt, ist auch ein zentrales Kommunikationstool weil dort die ganzen Pull-Requests von statten gehen und dann auch drüber kommuniziert wird... also über den Code über diverse Dinge im Code. Des heißt das sind die zentralen Tools, iMessage wird drauf zurück gegriffen wenn es wirklich was extrem dringendes gibt und man schaun muss das man den anderen sicher Zeitnah erwischt.	46	Slack, Github, iMessage.	Verschiedene Möglichkeiten zur Kommunikation per Text.	41	Verschiedene Möglichkeiten zur Kommunikation per Text.		
D	12	371-374	(36:00)	Wenn es etwas ist was eigentlich mehr eine Informationsweiterabe ist und weniger Diskussion ist dann ist es mir am liebsten das ganze schriftlich zu haben weil dann kann ich mich dem widmen wann ich will. Dann muss ich das nicht sofort anschauen, kann es später lesen oder 5 mal durchlesen.	47	Kommunikation in Textform wird klar bevorzugt.	Textform wird klar bevorzugt.		Textform wird klar bevorzugt.	—	—
D	15	381-383	(21:04)	Text ist mein absoluter Favorit, gern auch mit einem Screenshot. Ton also Telefon ist auch ganz gut für längere Diskussion. Bewegte Bilder und Simulation hab ich bei [Unternehmen Namen] noch nie benutzt.	48	Text ist mein absoluter Favorit, gern auch mit einem Screenshot.	Textform wird klar bevorzugt.		Textform wird klar bevorzugt.	—	—
				K1.2.2 Standbilder/bewegte Bilder/Videos		Paraphrasierung	Generalisierung	R1ID	1.Reduktion	R2ID	2. Reduktion
A	3	491	(22:11)	Oder Screenshots mit rein packen damit man es besser versteht.	49	Screenshots dienen zum besseren Verständnis.	Screenshots für besseres Verständnis	42	Screenshots für besseres Verständnis		

D	15	381-383	(21:04)	Text ist mein absoluter Favorit, gern auch mit einem Screenshot. Ton also Telefon ist auch ganz gut für längere Diskussion. Bewegte Bilder und Simulation hab ich bei [Unternehmen Namen] noch nie benutzt.	50	Gerne verwende ich Screenshots.	Screenshots für besseres Verständnis	43	Screenshots für besseres Verständnis	19	Screenshots für besseres Verständnis
A	1	545-546	(23:04)	Ich bin sowieso zweimal die Woche da, dann sehe ich die Leut eh. Da braucht es keine Videokonferenz.	51	Ich bin zweimal die Woche vor Ort. Da wird eine Videokonferenz nicht benötigt.	Videokonferenzen werden nicht benötigt.	44	Videokonferenzen werden nicht benötigt.	20	Videokonferenzen, bewegte Bilder und Simulationen werden nicht benötigt.
A	1	550	(23:26)	Aber das läuft ohne Video.	52	Konferenzen werden ohne Video abgehalten.	ohne Video	45	ohne Video		
D	15	381-383	(21:04)	Text ist mein absoluter Favorit, gern auch mit einem Screenshot. Ton also Telefon ist auch ganz gut für längere Diskussion. Bewegte Bilder und Simulation hab ich bei [Unternehmen Namen] noch nie benutzt.	53	Bewegte Bilder oder Simulationen nutzen wird nicht.	ohne Bewegte Bilder und Simulationen	46	ohne Bewegte Bilder und Simulationen		
A	2	551-552	(23:28)	Ohne Video, manchmal Screenshare wenn man was zeigen will, aber sonst ohne Video, ja.	54	Wir sharen unseren Screen aber Video machen wir nicht an.	ohne Video, manchmal Screensharing	47	ohne Video, manchmal Screensharing	21	Regelmäßige Telco mit Screensharing oder das Arbeiten mit anderen Tools bezogen auf das Screensharing.
B	5	248	(14:09)	Genau das jeden Morgen.	55	Jeden Morgen machen wir eine Telco mit Screensharing.	Regelmäßige Telco mit Screensharing	48	Regelmäßige Telco mit Screensharing		
B	6	250	(14:12)	Nein wir sehen uns nicht, wir sehen den Inhalt eines Bildschirms.	56	Wir sehen uns nicht aber den Inhalt des Bildschirms.	Screensharing	49	Screensharing		
D	13	359	(35:34)	manchmal TeamViewer	57	Manchmal nutzen wir TeamViewer.	TeamViewer	50	TeamViewer		
A	4	554-555	(22:28)	Wir haben zwar technisch alles da für Video Telefonkonferenzen aber der Mehrwert über Video hat sich jetzt in unserem Kontext wirklich nicht viel gegeben.	58	Technisch ist alles vorhanden, um eine Video Telefonkonferenz abzuhalten. Notwendig ist dies jedoch nicht.	Videokonferenzen werden nicht benötigt.		Videokonferenzen werden nicht benötigt.		
				K1.2.3 Ton		Paraphrasierung	Generalisierung	R1ID	1.Reduktion	R2ID	2. Reduktion
A	4	379-380	(20:12)	anrufen ist für mich immer eher so hey ich bin jetzt für nichts anderes da als jetzt das Telefonat zu tätigen.	59	Wenn ich ein Telefonat tätige bin ich nicht frei für andere Dinge.	Telefonieren eher störend.	51	Telefonieren eher störend.	22	Telefonieren wird wenig genutzt, es ist zweitrangig bis störend.
A	1	492	(22:17)	Telefon ist da auf alle Fälle dahinter, also hinter E-Mail.	60	Telefon ist zweitrangig.	Telefon ist zweitrangig.	52	Telefon ist zweitrangig.		
A	2	493-495	(22:20)	Also Telefon ist das was am wenigsten benutzt werden kann, weil man einfach nicht sieht ob derjenige da ist oder nicht. Im Sametime sehe ich zumindest ob derjenige online ist. Für mich ist Sametime die absolute erste Wahl.	61	Telefon wird am wenigsten genutzt. Man kann nicht sehen ob jemand "erreichbar" ist.	Telefon wird wenig genutzt.	53	Telefon wird wenig genutzt.		
A	2	547-549	(23:12)	Bevor wir uns aber alle zwei Monate mal sehen, gibt es lieber eine wöchentliche Telco um mal kurz zu besprechen was das dringendsten ist, wo die Probleme liegen, ob es was zu lösen gibt oder ob alles klar ist.	62	Bevor man sich gar nicht sieht, wird eine wöchentliche Telco abgehalten.	Regelmäßige Telco	54	Regelmäßige Telco		



C	10	81	(5:58)	Ja persönlich sogar.	75	Persönliche Treffen	Persönliche Treffen	65	Persönliche Treffen		
C	9	92-93	(6:12)	Wir haben eine gute Terminorganisation und versuchen uns alle 2 bis 3 Wochen, ähm... am Nachmittag zu treffen... unter der Woche	76	Wir versuchen uns alle 2-3 Wochen zu treffen.	Regelmäßige persönliche Treffen zwischen den Teammitgliedern	66	Regelmäßige persönliche Treffen zwischen den Teammitgliedern		
D	12	367-371	(36:00)	Also prinzipiell ist es mir am liebsten Dinge persönlich zu besprechen, wenn das ganze möglich ist weil... also wart... es kommt drauf an was besprochen wird. Wenn es zu einer Diskussion führt oder wahrscheinlich zu einer Diskussion führt bespreche ich das sehr gerne persönlich weil man da schneller meiner Erfahrung nach zu einer Lösung kommt.	77	Mir ist es am liebsten Dinge persönlich zu besprechen. So umgeht man langwierige Diskussionen.	Persönliche Treffen am liebsten	67	Persönliche Treffen am liebsten		
A	3	77	(3:55)	Dadurch, dass du schon mal hier warst, hast du ja-	78	Teammitglieder treffen sich vor Ort.	Persönliche Treffen zwischen den Teammitgliedern		<del>Persönliche-Treffen-zwischen-den-Teammitgliedern</del>		---
A	2	108-110	(5:29)	Aber ich glaub das ist tatsächlich, weil dadurch das ich bei den Stand-Up's nur zur Hälfte dabei bin, versäum ich auch einiges, da wird auch einiges besprochen was ich nicht mit krieg.	79	Bei den Standup Meetings bin ich nur zur Hälfte da. Dadurch verpasse ich Informationen.	Fehlen von Anwesenheit vor Ort, verpassen von Informationen.	68	Fehlen von Anwesenheit vor Ort, verpassen von Informationen.	25	Fehlen von Anwesenheit vor Ort, verpassen von Informationen.
A	4	555-561	(22:28)	Es ist eher so das man alle 3 - 4 Monate mal alle zusammen an einem Ort ist um dort Dinge zu klären die in einem Conference Call.. weil man meist nur eine Stunde Zeit hat und nur über Tagesthemen spricht nicht klären kann. Wenn es ernstere Themen sind wo man auch nicht gerade mal nach nebenan in das Büro gehen kann, wie eben Singapur... idealerweise muss man hinfliegen.. so muss man es eben verschieben und hoffen das es quasi nicht so zeitdringlich ist um kritische Themen irgendwie persönlich anzusprechen..	80	Alle 3-4 Monate trifft man sich vor Ort um Themen genauer zu besprechen, die in einem Conference Call nicht möglich sind.	Regelmäßige persönliche Treffen zwischen den Teammitgliedern		<del>Regelmäßige-persönliche-Treffen-zwischen-den-Teammitgliedern</del>		---
C	11	96-97	(5:06)	Bei den Treffen die die anderen regelmäßig machen bin ich nicht immer mit dabei.	81	Regelmäßige Treffen finden statt. Ich bin nicht immer mit dabei.	Nicht immer Anwesend bei den regelmäßigen Treffen	69	Nicht immer Anwesend bei den regelmäßigen Treffen	26	Nicht immer Anwesend bei den regelmäßigen Treffen
D	14	375-379	(36:45)	Für mich sind persönliche Meetings eher anstrengend... oft... weil man eh selten zu einer Lösung kommt. Schwere Entscheidungen werden dann hinausgeschoben. Was eben dann oft passiert, so nach dem Motto wir können uns nicht einigen besprechen wir es ein ander mal. Das kann eben schon öfter passieren das man sagt ok besprechen ma es ein anders mal und es dann immer weiter nach hinten verschoben wird.	82	Persönliche Meetings empfinde ich als anstrengend weil man selten zu einer Lösung kommt und alles eher "zerredet" wird.	Persönliche Treffen werden als anstrengend empfunden.	70	Persönliche Treffen werden als anstrengend empfunden.	27	Persönliche Treffen werden als anstrengend empfunden.
<b>K1.3 Parallelität</b>											
				K1.3.1 1:1 Kommunikation		Paraphrasierung	Generalisierung	R1ID	1.Reduktion	R2ID	2. Reduktion

A	1	390-392	(16:52)	Wenn ich wirklich was von einem brauch, E-Mail schicken, die er dann liest wenn er zurück kommt, was will ich machen...	83	Wir verschicken E-Mails	E-Mails	71	E-Mails	28	Fokus liegt bei einem Tool. Variationen der Tools vorhanden.
B	5	266	(15:52)	WhatsApp.	84	WhatsApp.	WhatsApp (Messenger)	72	WhatsApp (Messenger)		
C	10	278	(13:27)	Ja Telefon	85	Telefon	Telefon	73	Telefon		
D	12	407-408	(38:18)	hmmm.. nein also das deckt Slack alles ab. Es gibt einen privaten Chat bzw. die Channels die die öffentlich sind die dann auch nach Themen gruppiert sind.	86	Slack deckt alles ab. Es gibt darin private oder öffentliche Channels.	Slack deckt alles ab (Messenger)	74	Slack deckt alles ab (Messenger)	29	Verschiedene Tools stehen zur Auswahl (Telefon, iMessage, Slack, Snapchat, Sometimes, Mails)
A	2	421	(18:11)	Ja wie David schon sagte Sametime und Mails	87	Sametime und Mails	Sametime und Mails	75	Sametime und Mails		
C	8	299	(14:43)	Ne, bleibt immer bei Telefon, iMessage, Slack oder Snapchat.	88	Telefon, iMessage, Slack oder Snapchat.	Verschiedene Tools stehen zur Auswahl (Telefon, iMessage, Slack, Snapchat)	76	Verschiedene Tools stehen zur Auswahl (Telefon, iMessage, Slack, Snapchat)		
				K1.3.2 1:n Kommunikation		Paraphrasierung	Generalisierung	R1ID	1.Reduktion	R2ID	2. Reduktion
A	4	347-379	(20:12)	Was ich immer gerne gemacht habe... ich persönlich bin eigentlich ein schneller Tipper und vor allem im Sametime-Chat die Nachrichten raus hauen und da konnte ich dann eigentlich immer relativ gut multitasken mit unterschiedlichen Teammitgliedern in irgendeiner Form mich koordinieren, mit deren Problem mich auseinander setzen oder wenn sie Rückfragen an mich hatten habe ich es immer bevorzugt, bevor sie mich anrufen..	89	Ich nutze den internen Chat um eine Nachricht an mehreren Personen zu schicken. Diese können antworten wann es ihnen beliebt.	Interner Chat, jeder kann antworten wann es ihm beliebt.	77	Interner Chat, jeder kann antworten wann es ihm beliebt.	30	Interner Chat, jeder kann antworten wann es ihm beliebt.
D	15	141-142	(3:23)	Schreibt man aber eine E-Mail an mehr als eine Person fühlt sich keine der Empfänger zuständig.. Mit ein paar wenigen löblichen Ausnahmen.	90	Schreibt man eine E-Mail an mehrere Personen fühlt sich keiner mehr angesprochen.	E-Mail an mehrere Personen wird nicht beantwortet.	78	E-Mail an mehrere Personen wird nicht beantwortet.	31	E-Mail an mehrere Personen wird nicht beantwortet.
D	12	407-408	(38:18)	hmmm.. nein also das deckt Slack alles ab. Es gibt einen privaten Chat bzw. die Channels die die öffentlich sind die dann auch nach Themen gruppiert sind.	91	Slack deckt alles ab. Es gibt darin private oder öffentliche Channels.	Slack deckt alles ab (Messenger)	79	Slack deckt alles ab (Messenger)	32	Für nicht kritische Themen wird ein Sofortnachrichtendienst verwendet.
C	10	268-288	(14:07)	Bei mir ist das so, dass, ähm, für kurze Probleme die ich kurz und knackig beschreiben kann und die jetzt nicht so zeitkritisch sind, da schreibe ich gerne in Slack rein weil denke die anderen lesen das irgendwann mal.	92	Für nicht kritische Probleme nutze ich Slack. Da können die anderen antworten wann es ihnen beliebt.	Für nicht kritische Themen Slack.	80	Für nicht kritische Themen Slack.		
				K1.3.3 m:n Kommunikation		Paraphrasierung	Generalisierung	R1ID	1.Reduktion	R2ID	2. Reduktion
A	3	600-601	(26:08)	Nein, entweder nimmt man mehrere Personen auf den Email Verteiler oder man lädt im Chatprogramm noch Leute zu einem Gruppenchat ein.	93	Ein E-Mail Verteiler wird verwendet.	E-Mail Verteiler	81	E-Mail Verteiler	33	Schriftliche Kommunikation
A	3	600-601	(26:08)	Nein, entweder nimmt man mehrere Personen auf den Email Verteiler oder man lädt im Chatprogramm noch Leute zu einem Gruppenchat ein.	94	Mehrere Personen werden in einen Chat eingeladen.	Gruppenchat	82	Gruppenchat	34	Ein Sofortnachrichtendienst deckt

D	12	407-408	(38:18)	hmmm.. nein also das deckt Slack alles ab. Es gibt einen privaten Chat bzw. die Channels die die öffentlich sind die dann auch nach Themen gruppiert sind.	95	Slack deckt alles ab. Es gibt darin private oder öffentliche Channels.	Slack deckt alles ab (Messenger)	83	Slack deckt alles ab (Messenger)	34	auch eine m:n Kommunikation ab.
C	11	300-301	(11:30)	Ne, das war... dann telefonieren oder schreiben wir halt zu dritt oder zu viert.. Ist technisch ja alles möglich.	96	Technisch ist es auch möglich zu dritt oder zu viert zu telefonieren.	Telefonkonferenzen	84	Telefonkonferenz	35	Akustische Kommunikation
B	7	276-282	(13:48)	Hm muss ich kurz überlegen ...E-Mail wenn ich zum Beispiel eine Info oder Anfrage vom Kunden weiterleite . WhatsApp wenn ich schnell was zum mitteilen hab. Da aber eher kurze Sachen das lange tippen nervt mich da dann schon... E-Mails sind in meinen Augen für mehrere Personen etwas unpassend. Da vergisst einer auf replay all zu drücken und schon bekommen es die anderen nicht mit. Wenn es wichtig ist wird Skype angeworfen dann weiß man sicher dass jeder es mit bekommt. Ansonsten halt eine Message in WhatsApp da lesen es auch alle. Hoffentlich [lachen].	97	E-Mails sind unpassend wenn mehr Leute involviert sind. Es wird oft vergessen die Antwort an alle zurück zu senden.	E-Mail unpassend bei mehreren Personen.	85	E-Mail unpassend bei mehreren Personen.	36	E-Mail unpassend bei mehreren Personen. (Schriftliche Kommunikation unpassend)
<b>K1.4 Überarbeitbarkeit</b>											
				K1.4.1 Speicherung von Entwürfen		Paraphrasierung	Generalisierung	R1ID	1.Reduktion	R2ID	2. Reduktion
A	3	609-610	(26:14)	Aber im E-Mail Programm kann man Entwürfe speichern.	98	Im E-Mail Programm können Entwürfe gespeichert werden.	E-Mail ermöglicht Speicherung von Entwürfen.	86	E-Mail ermöglicht Speicherung von Entwürfen.	37	E-Mail ermöglicht Speicherung von Entwürfen.
D	12	413	(40:30)	Entwürfe ja, tu ich aber nicht...	99	Die Möglichkeit besteht, aber es wird nicht genutzt.	Speicherung von Entwürfen wird nicht genutzt.	87	Speicherung von Entwürfen wird nicht genutzt.	38	Speicherung von Entwürfen wird nicht genutzt.
				K1.4.2 Überarbeitbarkeit vor dem Senden		Paraphrasierung	Generalisierung	R1ID	1.Reduktion	R2ID	2. Reduktion
A	1	611-612	(26:18)	Bevor ich die Mail abgeschickt habe kann ich sie natürlich noch bearbeiten, aber dann ist es rum ums Eck.	100	Bevor ich eine Mail absende kann ich diese Bearbeiten.	Bearbeiten der E-Mail vor dem Senden.	88	Bearbeiten der E-Mail vor dem Senden.	39	Bearbeiten der E-Mail vor dem Senden.
C	11	326-327	(11:39)	Ahm.. ja eine E-Mail kann ich durchlesen bevor ich sie sende ähm ja Chat genauso. Aber wenn es halt einmal abgeschickt war, war es halt weg.	101	Bevor ich eine Mail absende kann ich diese Bearbeiten.	Bearbeiten der E-Mail vor dem Senden.	89	Bearbeiten der E-Mail vor dem Senden.		
B	5	286-287	(16:23)	Im Blog kann überarbeitet werden. Da der uns auch als Knowledgebase dient, wird das auch genutzt.	102	Bearbeitungsmöglichkeit ist im Blog gegeben.	Bearbeiten der Texte im Blog möglich.	90	Bearbeiten der Texte im Blog möglich.	40	Bearbeiten der Texte im Blog möglich.
B	7	292	(14:32)	Hmm.. ja vor dem Senden geht's ja bei allen..	103	Vor dem Senden kann ich bei jedem Tool die Nachricht bearbeiten.	Bearbeitungsmöglichkeit bei allen Tools gegeben. (vor dem Senden)	91	Bearbeitungsmöglichkeit bei allen Tools gegeben. (vor dem Senden)	41	Bearbeitungsmöglichkeit bei allen Tools gegeben. (vor dem Senden)
				K1.4.3 Überarbeitbarkeit während dem Senden		Paraphrasierung	Generalisierung	R1ID	1.Reduktion	R2ID	2. Reduktion
D	12	413-416	(40:30)	ahm.. vor dem Senden ja klar, wäre blöd wenn das nicht ginge, während dem Senden nein, nach dem Senden ja. Also man kann es nach dem Senden editieren und der andere sieht dann nicht was editiert wurde sondern nur das es editiert wurde.	104	Während dem Senden kann eine Nachricht nicht bearbeitet werden.	Keine Bearbeitungsmöglichkeit während dem Senden.	92	Keine Bearbeitungsmöglichkeit während dem Senden.	42	Keine Bearbeitungsmöglichkeit während dem Senden.

				K1.4.4 Überarbeitbarkeit nach dem Senden	Paraphrasierung	Generalisierung	R1ID	1.Reduktion	R2ID	2. Reduktion	
B	7	289-290	(14:32)	Na WhatsApp gar nicht, also wenn es gesendet is is es rum ums Eck. Bei der Mail ja eigentlich auch. Also das bearbeiten nach dem Senden is eher quatsch.	105	Nach dem Senden kann ich WhatsApp Nachrichten und Mails nicht mehr bearbeiten. Was auch nicht sinnvoll ist.	Überarbeiten nach dem Senden bei WhatsApp und E-Mail nicht möglich.	93	Überarbeiten nach dem Senden bei WhatsApp und E-Mail nicht möglich.	42	Gewisse Tools bieten keine Überarbeitbarkeit an.
C	8	321-322	(15:02)	Die eigentlichen Nachrichten sind nur 10 Minuten lang... also eigentlich nein wegen der Bearbeitung..	106	Die Nachrichten sind zu kurz um diese zu überarbeiten.	Keine Überarbeitbarkeit möglich.	94	Keine Überarbeitbarkeit möglich.		
B	7	291	(14:32)	im Wiki oder Blog	107	Im Wiki oder im Blog kann ich nachträglich noch etwas ändern.	Änderungen im Wiki und Blog möglich.	95	Änderungen im Wiki und Blog möglich.	44	Gemeinsam genutzte Dokumente können bearbeitet werden.
C	8	322-323	(15:02)	Man kann aber auch Dokumente sharen an denen gemeinsam gearbeitet wird.. da dann auch mit Verlauf.. wenn auch nur in ganz einfacher Form.	108	Geteilte Dokumente, an diesen man gleichzeitig arbeiten kann, können immer bearbeitet werden.	Gemeinsam genutzte Dokumente können bearbeitet werden.	96	Gemeinsam genutzte Dokumente können bearbeitet werden.		
D	12	413-416	(40:30)	ahm.. vor dem Senden ja klar, wäre blöd wenn das nicht ginge, während dem Senden nein, nach dem Senden ja. Also man kann es nach dem Senden editieren und der andere sieht dann nicht was editiert wurde sondern nur das es editiert wurde.	109	Nach dem Senden können wir auch editieren. Es kommt auf das Tool darauf an.	Tool Abhängig.	97	Tool Abhängig.	45	Tool Abhängig.
D	12	420-426	(41:07)	Nnein eben nicht, zumindest hätte ich das noch nicht bemerkt. In Slack nicht, bei Git hmm nicht bei den Kommentaren. Bei den Kommentaren ist es in GitHub sogar ganz extrem das ich den Text von den anderen ändern kann was die anderen geschrieben haben und man sieht nicht einmal das ich editiert hat. Das heißt. Also.. ich weiß es nur von mir. Ich glaub dass die anderen auch dieselben Rechte haben. Man kann einfach dem anderen Worte in den Mund legen und keiner könnte es nachvollziehen. Beim Code gibt es einen Verlauf aber bei Diskussionen nicht.	110	Bei manchen Tools geht es nicht. Bei manch anderen kommt es auf die Rechte des Nutzers darauf an.	Rechtebezogen	98	Rechtebezogen	46	Rechtebezogen
D	15	427	(21:14)	Naja, halt wieder das übliche mit E-Mail, Slack und GitHub.	111	E-Mail, Slack und GitHub.	Tool Abhängig.	Tool Abhängig.	---	---	
				K1.4.5 Überarbeitungsverlauf	Paraphrasierung	Generalisierung	R1ID	1.Reduktion	R2ID	2. Reduktion	
A	3	608	(26:14)	Hmm, ne nur im RTC sieht man einen Überarbeitungsverlauf.	112	In RTC sieht man einen Überarbeitungsverlauf.	Verlauf erkennbar	99	Verlauf erkennbar	47	Verlauf erkennbar
A	3	608-609	(26:14)	Bei E-Mails und Chatprogrammen nicht.	113	Es gibt keinen Verlauf in E-Mails oder Chatprogrammen.	Kein Verlauf bei ausgewählten Tools.	100	Kein Verlauf bei ausgewählten Tools.	48	Kein Verlauf bei ausgewählten Tools.
B	5	287	(16:23)	Überarbeitungen werden aber weder getrackt noch historisiert.	114	Überarbeitungen werden nicht historisiert.	Keine Historie der Überarbeitung	101	Keine Historie der Überarbeitung		
C	11	327-328	(11:39)	Und ich habe auch keine Historie wo man die Schritte verfolgt...	115	Es gibt keine Historie mit Schritten oder ähnliches.	Keine Historie	102	Keine Historie		

B	7	292-294	(14:32)	den Verlauf sehe ich auch nicht. Also es gibt kein Tool bei uns das es das anzeigt wer wann wo was geändert hat. Wenn dann siehst das Geänderte aber nicht wie es dazu kam. History gibt es keine.	116	Es gibt kein Tool das den Verlauf anzeigt.	Keine Historie der Überarbeitung		Keine Historie der Überarbeitung			_____
C	8	322-323	(15:02)	Man kann aber auch Dokumente sharen an denen gemeinsam gearbeitet wird.. da dann auch mit Verlauf.. wenn auch nur in ganz einfacher Form.	117	Wenn gemeinsam an Dokumenten gearbeitet wird (sharen), kann auch ein Verlauf angezeigt werden.	Verlauf bei geteilten Dokumenten möglich	103	Verlauf bei geteilten Dokumenten möglich	49		Verlauf bei geteilten Dokumenten möglich
C	11	329-333	(11:39)	Das einzige.. natürlich für die Arbeit.. die ganzen Git Commits. Da gibt es natürlich.. hat man natürlich bevor man was commitet hat es durchgelesen klar kann man auch .. ähm und man kann jeden Schritt nachvollziehen was die Leute gemacht haben. Aber das hat ja nicht's mit der Kommunikation zu tun, das war ja die Arbeit.	118	Es gibt Git Commits. Die sind nachvollziehbar. Aber direkt bei den Kommunikation Tools nicht.	Keine Historie		Keine Historie			_____
<b>K1.5 Wiederverwendbarkeit</b>												
				K1.5.1 Kopier Funktion		Paraphrasierung	Generalisierung	R1ID	1.Reduktion	R2ID	2. Reduktion	
A	3	185-186	(8:00)	Ja.. auf unserem Server gibt es verschiedene Verzeichnisse, wie zum Beispiel Transferverzeichnisse. Dort legt man Daten unten dem Namen ab der es braucht.	119	Auf dem Server gibt es verschiedene Verzeichnisse mit Daten.	Verzeichnisse auf dem Server mit Daten	104	Verzeichnisse auf dem Server mit Daten	50		Diverse Orte wovon Daten/Unterlagen kopiert werden können.
B	5	106	(7:02)	Ja, in einer KeePass-DB und einem internen Blog.	120	In einer KeePass-DB und einem internen Blog.	Diverse Orte wovon Daten/Unterlagen kopiert werden können.	105	Diverse Orte wovon Daten/Unterlagen kopiert werden können.			
C	10	101-102	(6:20)	Na Informationen die übers Telefon kommen na eher nicht, aber der Rest wird am Server abgelegt.	121	Informationen die über das Telefon kommen können nicht kopiert werden.	Akustische Nachrichten können nicht kopiert werden.	106	Akustische Nachrichten können nicht kopiert werden.	51		Akustische Nachrichten können nicht kopiert werden.
D	13	158-160	(13:18)	Joa . die Informationen werden mit einigen Tools dokumentiert und hinterlegt. Also die schon Markus genannt hat. Und ja die Dokumente können wiederverwendet werden und von allen eingesehen werden.	122	Informationen und Unterlagen werden über Tools hinterlegt.	Über bestimmte Tools kann kopiert werden.	107	Über bestimmte Tools kann kopiert werden.	52		Über bestimmte Tools kann kopiert werden.
				K1.5.2 Weitergabe/Teilen		Paraphrasierung	Generalisierung	R1ID	1.Reduktion	R2ID	2. Reduktion	
A	3	30-31	(2:37)	entweder der weiß es oder schickt es dem anderen weiter	123	Es wird dem anderen weiter geschickt.	Weitergabe an Kollegen/innen	108	Weitergabe an Kollegen/innen			
C	8	100	(6:18)	Auf jeden Fall. Also die E-Mails mal auf jeden Fall.	124	E-Mail können in jedem Fall weitergegeben und mit anderen Personen geteilt werden.	Weitergabe an Kollegen/innen	109	Weitergabe an Kollegen/innen	53		Weitergabe an Kollegen/innen
A	1	151	(6:58)	Es geht schon was verloren würde ich behaupten.	125	Es geht teils etwas verloren-	Verlust durch fehlende Weitergabe.	110	Verlust durch fehlende Weitergabe.	54		Verlust von Informationen durch fehlende Weitergabe.
A	2	190-192	(8:04)	Ja genau, und zum Thema Wiederverwendung, ich kann natürlich eine alte Mail heranziehen um eine neue zu Verfassen. Also auch aus der alten Mail Informationen raus nehmen. Das geht, ja.. hmm...	126	Ich kann aus einer alten Mail Informationen raus nehmen und diese weiterverwenden oder weitergeben.	Heranziehen alter Daten	111	Heranziehen alter Daten			

A	2	489-490	(22:07)	So ist es, oder weiterleiten wenn jemand eine Frage nicht beantworten kann.	127	E-Mails können weitergeleitet werden.	E-Mail Weiterleitung	112	E-Mail Weiterleitung		
A	1	571-572	(23:52)	Ja oder das RTC, weil es einfach projektbezogen ist und wenn man Messdaten oder so austauscht nutzt man die Projektfolder. Da kommt jeder hin.	128	Es existieren gewisse Projektfolder. Dort können projektbezogene Daten geholt oder rein gestellt werden.	Projektfolder zur Daten weitergabe	113	Projektfolder zur Daten weitergabe		
C	11	108-115	(5:23)	Ja.. hmmm. Also Wiederverwendbarkeit an sich muss ich jetzt unterscheiden. Wir haben Folder .. gemeinsam.. wo einiges drin liegt.. keine Ahnung.. oder eher so assets oder irgendwelche image Zeugs Sachen oder so was. Dokumente an sich haben wir teils nur sehr wenige. Ähm... Wenn du jetzt meinst.. ähm.. die Kunden und deren Feature Wünsche das mache ja ich, auch teils mit den Support Requests.. ähm.. die sammle ich schon so grob und sortiere sie ein. Also 5 Leute wollten das, 10 das und so. und sprechen darüber dann auch regelmäßig. Oder halt auch neue Feature... was wir uns dann überlegen was in die neue Version kommt... und das dann auch später wieder heranziehen können. So ganz grob .. ja.	129	Es gibt Folder mit gemeinsamen Dokumenten. Vor allem Kunden support Anfragen.	Projektfolder zur Daten weitergabe	114	Projektfolder zur Daten weitergabe		
D	12	147-157	(12:29)	Ja.. also wir verwenden ganz intensive GitHub.. Wo auch unser Wiki drauf liegt, wo unsere ganz- klarerweise auch unser ganzer Code, aber auch unsere ganzen Issues drauf liegen, somit auch äh Feature Requests vom Kunden drauf liegen die als Issues dort verwaltet werden ähm . wir haben früher Trello verwendet für diese Dinge, sind aber dann auf GitHub Issues umgestiegen. Weil das besser für unseren Workflow funktioniert weil ma des im direkt auch gleich über Commit Messages mit den Issues verknüpfen kann also GitHub ist eigentlich unser Zentrales Tool ähm was wir noch verwenden klarerweise irgendwie a bissl ähm . . ist MindNote sprich unsere Mindmapping App bietet auch eine Webplattform an. Also wir haben auch diverse Mindmaps die wir im Team sharen wo zum Beispiel Übersicht über unsere Klassentabelle drin ist.	130	Wir haben eine Webplattform die zur Datensammlung dient. Daraus können Daten entnommen, geteilt oder weitergeleitet werden.	Webplattform für Datensammlung	115	Webplattform für Datensammlung		
D	15	163-164	(5:17)	Prinzipiell ja . GitHub . . Bei mir läuft aber mit Abstand das meiste per E-Mail. Das archiviere ich dann auch so bei mir.	131	GitHub und Mails können alte Daten archivieren.	Heranziehen alter Daten	116	Heranziehen alter Daten		
				K1.5.3 Downloadmöglichkeit		Paraphrasierung	Generalisierung	R1ID	1.Reduktion	R2ID	2. Reduktion

55

Alte Daten können über Projektfolder, e-Mails oder Webplattformen herangezogen, geteilt oder weitergegeben werden.

A	3	187-189	(8:00)	Oder Dokumente Verzeichnisse oder Build Verzeichnisse, dort liegt die neueste gebaute Software. Es gibt auch Wiki Seiten in der viele Infos drinstehen die man ab und zu braucht.	132	Auf dem Build Verzeichnis wird die gebaute Software hinterlegt, die für jeden zugänglich zum Download bereitsteht.	Downloadmöglichkeit über einen Server	117	Downloadmöglichkeit über einen Server	56	Downloadmöglichkeit über einen Server
A	2	569-570	(23:44)	[Unternehmen A] hat die zentralen Folder im Netz auf die jeder zugreifen kann, auch wir von Dresden.	133	Zentrale Folder im Netz mit Daten zum Download. Auch Standortübergreifend.	Standortübergreifende Downloadmöglichkeit über das zentrale Netzwerk.	118	Standortübergreifende Downloadmöglichkeit über das zentrale Netzwerk.		
C	9	103-104	(6:24)	Ja genau in den bestimmten Foldern.. ähm... ja in den zugehörigen Bereichen halt.	134	Es gibt Folder für die jeweiligen Bereiche. Mit einer Downloadmöglichkeit.	Downloadmöglichkeit über einen Server	119	Downloadmöglichkeit über einen Server		
B	7	107-108	(5:52)	Ja. Es gibt auf dem Server Ordner und Dokumenten die man von dort auch bezieht, sei es für das interne oder für den Kunden.	135	Auf einem Server werden interne oder kundenbezogene Daten gespeichert. Von dort kann auch das Material bezogen werden.	Server für interne und Kunden Dokumente	120	Server für interne und Kunden Dokumente	57	Server für interne und Kunden Dokumente
D	13	160-161	(13:18)	Teilweise wird der Zugriff von Kunden auf unser System . . die Relevanten . . direkt freigegeben. In einem Projekt von mir jetzt.	136	Kunden haben Zugriff auf Daten auf einem Server. Auch interne Daten stehen zum Download bereit.	Server für interne und Kunden Dokumente	121	Server für interne und Kunden Dokumente		
C	8	105-106	(6:26)	Ja genau, da kann das ganze Team drauf zugreifen und sich holen was es braucht.	137	Das ganze Team hat Zugriff auf die Daten auf dem Server.	Downloadmöglichkeit über einen Server		Downloadmöglichkeit über einen Server	---	---



**Generalisierung und 2. Reduktion  
der Kategorie 2 - Teambeziehung  
und Kommunikation**

K2 Teambeziehung und Kommunikation											
K2.1 Vertrauen											
Org	UID	Zeile	Zeitstempel	K2.1.1 Vertrauensbildende Aktivitäten	PID	Paraphrasierung	Generalisierung	R1ID	1. Reduktion	R2ID	2. Reduktion
A	1	10	(1:08)	Wir bezeichnen uns schon als Team.	1	Wir sind ein Team	Teamzusammengehörigkeit	1	Teamzusammengehörigkeit		
A	4	310-312	(14:21)	Ich glaube das hat zum gewissen Grade .... einfach die Wertschätzung untereinander die dann das Vertrauen in irgendeiner Form gewährleistet. Also sprich. Ähm.....	2	Die Wertschätzung unter den Kolleginnen und Kollegen.	Wertschätzung untereinander	2	Wertschätzung untereinander		
A	4	312-316	(14:21)	Vertrauen im dem Zusammenhang ja.. das wenn ich mit denen einfach kommuniziere, dass Dinge die ich letztendlich kommuniziere oder die Dinge wo ich sage ok das ist wichtig und dringlich... das das in irgendeiner Form auch aufgenommen wird und akzeptiert wird ähhhh... aber das auch genauso anders rum entsprechend irgendwo wichtig ist das auch ah...	3	Wichtige Sachverhalten werden angenommen und akzeptiert.	Akzeptanz dem anderen gegenüber	3	Akzeptanz dem anderen gegenüber		
A	4	317-318	(14:21)	die Nöten und Prioritäten der anderen Teammitglieder dies bezüglich auch ein Stückweit mit berücksichtigt werden.	4	Nöte und Prioritäten der anderen Teammitglieder werden mit berücksichtigt.	Rücksicht anderen gegenüber	4	Rücksicht anderen gegenüber		
D	13	113-116	(10:00)	Also <u>ich</u> find schon .. Ja, auf jeden Fall ... ohne die Arbeit der anderen kann ein Projekt nicht abgeschlossen werden. Hohe Hilfsbereitschaft ist doch da [schaut die anderen fragend an]. Es werden Lösungsansätze besprochen . Es wird auch nach links und rechts geguckt.	5	Es herrscht hohe Hilfsbereitschaft und Lösungsansätze werde besprochen.	Hilfsbereitschaft	5	Hilfsbereitschaft		
D	13	243-244	(23:38)	Ehrlichkeit, Probleme du auch Risiken früh genug ansprechen und nach gemeinsam nach Lösungen suchen. <u>Proaktiv</u> Zusammenarbeiten.	6	Ehrlichkeit und Dinge besprechen zu können ist sehr wichtig in einem Team.	proaktive Zusammenarbeit	6	proaktive Zusammenarbeit		
A	2	14-16	(1:17)	Ja ich weiß,... wir kommen ja ab und zu nach München oder in die Schweiz. Das ist nicht ganz unwichtig, einfach das Gefühl zu haben man kennt den anderen, dazu zu gehören.	7	Ab und zu treffen zwischen München und der Schweiz. Es ist wichtig um das Gefühl des dazu gehörens zu haben.	Treffen zwischen Kolleginnen und Kollegen fördert das dazu gehören.	7	Treffen zwischen Kolleginnen und Kollegen fördert das dazu gehören.		
A	1	22	(1:58)	weil ich ja eben öfter in der Firma bin	8	weil ich ja eben öfter in der Firma bin	Anwesenheit vor Ort	8	Anwesenheit vor Ort		
A	4	58-60	(4:12)	Ja das ist ja idealerweise so, es gibt ja am Anfang in irgendeiner Form die Vorstellungsrunden wo halt jeder irgendwie bisschen beschreibt wo er was tut, aber das is jaa.. pf....	9	Jeder stellt sich vor, der neu ins Team kommt. Die anderen beschreiben was ihre Aufgaben im Projekt sind.	Vorstellrunde bei Neueinstellung	9	Vorstellrunde bei Neueinstellung		
										1	Softskills bezogen auf die Team Zusammenarbeit. Wertschätzung, Akzeptanz, Rücksicht, Hilfsbereitschaft, proaktive Zusammenarbeit.
										2	Persönliche Treffen zwischen Kolleginnen und Kollegen fördert das dazu gehören.

A	4	64-68	(4:12)	Als ich mit Singapur viel zu tun hatte hat es mir zum Beispiel geholfen erst einmal dort hin zu fliegen und in irgendeiner Form die Leute dort irgendwie zumindest minimal kennen zu lernen um dort einen Ansprechpartner zu haben auch wenn man nur mal kurz anruft um zu fragen wer kann mir denn von euch helfen.	10	Als ich in Singapur viel zu tun hatte, hat es geholfen dort einmal vor Ort gewesen zu sein um die Leute besser kennen zu lernen. Um Ansprechpartner zu finden.	Kennenlernen vor Ort	10	Kennenlernen vor Ort	
A	4	344-346	(16:09)	Das nicht nur auf der professionellen Ebene die Kommunikation stattfindet, sondern das auch einfach ein persönliches Kennenlernen ... und der Charakter auch einfach zum durchscheinen kommt.	11	Nicht nur eine Kommunikation auf professioneller Ebene sondern auch ein persönliches Kennenlernen.	persönliches Kennenlernen	11	persönliches Kennenlernen	
A	2	24-29	(2:06)	Ja auf jeden Fall, definitiv ganz konkrete Ansprechpartner für Entwicklungsfragen. Wir in Dresden sind als Team zu dritt, haben halt verschiedene Aufgaben. Einer wird mehr mit dem Requirements Engineer in München zu tun haben, der nächste wird mehr mit den anderen Entwicklern im München zu tun haben. [Fenster geschlossen] [Nicht verstanden] und kann die auch alle Ansprechen. Sei es mit Telefon, E-Mail, Sametimes.	12	Konkrete Ansprechpartner sind vorhanden auch zwischen den verschiedenen Standorten eines Unternehmens.	konkrete Ansprechpartner	12	konkrete Ansprechpartner	Kontaktmöglichkeiten und konkrete Ansprechpersonen stehen zur Verfügung um die Möglichkeit des Nachfragens zu haben.
A	3	30	(2:37)	Wenn man etwas von den Dresdenern will fragt man einfach einen	13	Man fragt Standortübergreifend nach	Möglichkeit Nachzufragen	13	Möglichkeit Nachzufragen	3
A	2	99-101	(4:50)	Ja es kommt immer drauf an wieviel mit dem anderen zu tun hat, auf jeder Ebene unterschiedlich mit wem man mehr zu tun hat und jemand wie die Neue in Dresden... die kaum Kontakt hat.	14	Es kommt auf die Häufigkeit der Kontaktmöglichkeiten darauf an.	Kontaktmöglichkeit	14	Kontaktmöglichkeit	
A	3	47	(2:53)	Mit der Zeit [lachen].	15	Mit der Zeit.	Zeitliche Faktor	15	Zeitliche Faktor	
A	2	49-50	(2:54)	Die Zwei sind eben schon seit 5 Jahren verbandelt, auch schon mit Vorgängerprodukten.	16	Längere Zusammenarbeit auch an unterschiedlichen Produkten.	längere Zusammenarbeit	16	längere Zusammenarbeit	
A	3	293-294	(12:30)	Durch seine Arbeit. Also wenn ich,... ich. ich kriege ja mit wie er arbeitet, wie schnell etwas erledigt wird, oder wenn ich Fragen habe, wie schnell die Beantwortet werden.	17	Durch die Arbeit, wie schnell etwas erledigt und Beantwortet wird.	zeitnahe Arbeitsweise	17	zeitnahe Arbeitsweise	
A	3	295-296	(12:30)	Da hat man dann schon ein gewisses Vertrauen wenn alles schön zeitnah passiert und.. und die Arbeit auch qualitativ gut ist, dann hat man schon ein Vertrauen.	18	Man Vertraut eher wenn die Arbeit zeitnah und qualitativ gut gemacht wird.	zeitnahe du qualitativ gute Arbeitsweise	18	zeitnahe du qualitativ gute Arbeitsweise	
A	2	297-299	(12:52)	Also das denk ich auch, dass es eigentlich über die Jahre klar wird wo die Stärken von jemanden liegen und man lernt sich auch kennen und man weiß sehr wohl das derjenige Bescheid weiß in seinem Gebiet.	19	Über die Jahre wird klar welche Stärken der andere hat und man lernt sich auch besser kennen.	Kennenlernen des Anderen über die Zeit	19	Kennenlernen des Anderen über die Zeit	4 Zeitliche Faktoren bezogen auf das Kennenlernen, die Zusammenarbeit, zeitnahe Arbeitsweisen.

B	5	126-131	(7:27)	Ähmm... das Vertrauen wächst langsam, also gerade gegenüber neuen Mitgliedern wächst es nur langsam weil du musst erst austesten kann ich mich auf das was der sagt verlassen, ja. Äh. Das ist jetzt bei uns beiden so nicht mehr der Fall da wir ja schon so lange zusammen arbeiten, wir wissen wo der andere seine, seine, ich sag jetzt mal, Schwächen hat. Aber bei neuen äh... das wächst erst langsam. Du musst erst raus kriegen... steht der dazu was er sagt. Dann Vertraut man ihm immer mehr.	20	Das Vertrauen wächst langsam durch längere Zusammenarbeit.	längere Zusammenarbeit	20	längere Zusammenarbeit		
A	3	5	(0:30)	Das [Projekt Name] Team 3-5 Jahre, ja.	21	Team seit 3-5 Jahre	längere Zusammenarbeit		längere Zusammenarbeit	---	---
A	2	3	(0:22)	Schon lang.	22	Schon lang.	längere Zusammenarbeit		längere Zusammenarbeit	---	---
A	3	77	(3:55)	Dadurch, dass du schon mal hier warst, hast du ja-	23	Schon mal vor Ort gewesen.	Kennenlernen vor Ort		Kennenlernen vor Ort	---	---
A	2	243	(11:12)	Man verfolgt ja auch ein gemeinsames Ziel.	24	Man verfolgt ein gemeinsames Ziel.	gemeinsames Ziel	21	gemeinsames Ziel	5	gemeinsames Ziel
C	8	163-165	(7:35)	Ich sage auch ja und zwar aus dem einfachen Grund weil wir ein gemeinsames Ziel haben	25	Wir haben ein gemeinsames Ziel.	gemeinsames Ziel	22	gemeinsames Ziel		
A	3	284-285	(12:01)	Und unser Projektleiter lädt uns alle halbe Jahr zum Pizza essen ein, für unseren Einsatz.	26	Der Projektleiter lädt zum Essen ein, für einen guten Einsatz.	Firmenbezogene Einladung	23	Firmenbezogene Einladung	6	Firmenbezogene Einladung
A	2	336-341	(15:03)	Essen geht man meist nur mit den Projektleitern.. Ich halte es für wichtig, wenn man schon so wenig da ist, bezüglich Zusammenarbeit, das man dann auch einfach mal für 1-2 Tage zusammen ist und dann auch mal zusammen essen geht. Da lernt man die Leute dann kennen und kriegt das Gefühl für den Menschen. Wenn man das nicht hat, kann man nicht zusammen arbeiten. Da geht was verloren. Man kann sich nicht rein auf die Arbeit reduzieren.	27	Mehr Vertrauen durch besseres Kennenlernen der Teammitglieder bezogen auf Essenseinladungen der Firma.	Firmenbezogene Einladung	24	Firmenbezogene Einladung		
A	2	304-306	(12:52)	Dadurch äh, ja das Vertrauen in seine Fähigkeiten, und wie du sagst, die Arbeit die er abliefern, hast du das Gefühl, da passt das.	28	Vertrauen in die Fähigkeiten und die Arbeitsweise des anderen.	Arbeitsweise und Fähigkeiten	25	Arbeitsweise und Fähigkeiten		
A	3	323	(14:07)	Anzahl der Anfragen [lachen]	29	Anzahl der Anfragen	Arbeitsweise und Fähigkeiten	26	Arbeitsweise und Fähigkeiten		
A	4	327	(15:34)	Ich sage nicht A und mache B. Ich stehe zu meinem Wort.	30	Ich halte das ein was ich sage	Verlässlichkeit	27	Verlässlichkeit		

B	6	143-147	(8:24)	Naja, ja. Vielleicht das was er sagt, zum Beispiel das was er machen wird auch tatsächlich macht. Da fängt ja das Vertrauen schon an. Der übernimmt ja irgendwann und du verlässt dich drauf das er es macht, du vertraust ihm und wenn er das natürlich nicht macht ist das nicht gut. Ähhh... verbessern kann man da nicht viel man muss einfach das was man sagt machen .. und wenn man es nicht macht .... Dann ist das ein Problem.	31	Das was er sagt wird auch tatsächlich umgesetzt.	Verlässlichkeit	28	Verlässlichkeit		
C	9	169-176	(8:43)	Also man merkt das, äh.. wenn doch mal irgendwie Positionen auftreten wo vielleicht jemand verantwortlich ist auch die anderen hinter einem stehen und stützen das man Probleme dann gemeinsam löst und Unterstützung bekommt auch wenn es eigentlich die anderen nichts angeht. Auch das wir gemeinsam zum Kunden und zu den Vorgesetzten kommunizieren auch hier für die anderen Deckung zeigt. Und das man sich eben auch informell trifft, das finde ich auch einen wichtigen Punkt das man nicht nur im Berufsalltag sondern auch ein bisschen einen Einblick ins privat Leben bekommt, halt auch öffnen. Das ist für mich Vertrauens Bildung.	32	Man steht hinter den anderen auch wenn es nicht immer das eigene Problem ist. Man tritt als eine Einheit auf, egal ob beim Kunden oder bei internen Belangen.	Zusammenhalt	29	Zusammenhalt	7	Arbeitsweise, Fähigkeiten und Verlässlichkeit der Belegschaft
C	11	179-184	(8:02)	Nun ja.. wir wurden nie irgendwie enttäuscht von den anderen. Klar man kriegt mal die Arbeit nicht fertig oder so aber es war nie ein .. so.. das man sich hintergangen gefühlt hat oder sowas in die Richtung. Es war bis jetzt immer eine sehr vertrauensvolle Zusammenarbeit. Also ich habe ja auch Einblick in viele Geschäftszahlen bekommen die ja eigentlich so ein normaler Mitarbeiter nicht bekommt. Gut liegt vielleicht auch an der Firmengröße.	33	Man wurde nie enttäuscht von den anderen, auch wenn die Arbeit nicht immer fristgerecht fertig wurde, hat man gemeinsame Lösungen gefunden.	Verlässlichkeit	30	Verlässlichkeit		
D	14	237-240	(22:12)	Im Entwickler Team ist das sehr gut vorhanden .. ja .. das Vertrauen ist da .. das auch jeder an seinen Tasks arbeitet und auch den anderen hilft bei den Tasks wenn einer eine Frage hat . . . Wir nutzen uns auch nicht gegenseitig aus wie Markus schon gesagt hat.	34	Innerhalb des Entwickler Teams arbeitet man sehr gut zusammen.	Arbeitsweise und Fähigkeiten	31	Arbeitsweise und Fähigkeiten		
A	3	307	(13:38)	Auch die Einschätzung im Laufe der Zeit, .. ein gewisses Gefühl.	35	Die Einschätzung im Laufe der Zeit.	längere Zusammenarbeit		längere Zusammenarbeit	---	---
A	3	323	(14:07)	Opfer des Erfolges [lachen].	36	Opfer des Erfolges	Arbeitsweise und Fähigkeiten		Arbeitsweise und Fähigkeiten	---	---

A	1	324-326	(14:18)	Eigentlich an der Aufgabenstellung. Also es sind ja nicht nur „Blödeljobs“ die man kriegt. Also von dem her gehe ich schon davon aus, dass es geschätzt wird was ich da tu.	37	Wertschätzung der Arbeit und faire Aufgabeverteilung.	Arbeitsweise und Fähigkeiten	Arbeitsweise und Fähigkeiten	—	—	
A	1	331	(14:42)	Also bei euch einfach mehr sehen lassen [Richtung Sven blickend].	38	Sich öfters sehen lassen bei den Teammitgliedern vor Ort.	Anwesenheit vor Ort	Anwesenheit vor Ort	—	—	
B	5	148-151	(8:55)	Es ist dann ein Problem und dann muss darüber gesprochen werden weil sonst.. ja... sonst verbessert sich der andere ja nicht. Ich sehe das durchaus von der menschlichen Seite, dass ich..ich möchte ja nicht das der auf dem Level wo er jetzt steht stehen bleibt. Sondern dann möchte ich auch dass der sich verbessert.	39	Über Probleme sprechen um diese aus der Welt zu schaffen.	proaktive Kommunikation	32	proaktive Kommunikation	8	proaktive und transparente Kommunikation
C	9	249-251	(11:34)	Tun wir, machen wir, wir besprechen diverse Themen, auch auf Geschäftsreisen. Auch andere Dinge machen wir, ähm... es ist wichtig um halt Vertrauen zu bilden, genau das ist das was ich auf Vertrauen zurück zu führen würde.	40	Es werden diverse Themen besprochen um Vertrauen zu bilden.	proaktive Kommunikation	33	proaktive Kommunikation		
D	12	231-236	(21:05)	Was könnten... naja das spielt ein Stück weit in die Transparenz von vorher mit rein... ähm... es wäre hilfreich wenn die Transparenz noch stärker wäre wenn... wenn das... wenn Dinge default mäßig offen kommuniziert werden. Und weil des halt manchmal so einen Beigeschmack hat warum weiß ich das jetzt nicht ist das versucht worden vor mir zu verstecken auch wenn es gar nicht so war. Aber es erzeugt eben dieses Gefühl. Das kann das Gefühl erzeugen.	41	Eine offene Kommunikation ist hilfreich für ein gutes Vertrauen. Sonst kann das Gefühl erzeugt werden etwas vor einem verstecken zu wollen.	Transparenz bei der Kommunikation	34	Transparenz bei der Kommunikation		
D	15	245	(12:06)	Offener und aktiver kommunizieren.	42	Offene und aktive Kommunikation	proaktive Kommunikation	35	proaktive Kommunikation		
B	7	152-154	(9:17)	In meinen Augen immer sprechen, sprechen und nochmal sprechen. Einfach alles ansprechen was stört oder hinderlich ist. So sehe ich das. Sonst denkt man sich was und der andere auch und dann kommt nur noch Schamm raus und das Vertrauen geht flöten.	43	Alles ansprechen was stört oder hinderlich ist.	proaktive Kommunikation	proaktive Kommunikation	—	—	
C	8	163-165	(7:35)	weil wir wissen das wir uns gegenseitig gut ergänzen und weil wir uns auch einfach so symphytisch sind.	44	Wir ergänzen uns gegenseitig und sind uns symphatisch.	Sympathie	36	Sympathie		

C	9	169-176	(8:43)	Und das man sich eben auch informell trifft, das finde ich auch einen wichtigen Punkt das man nicht nur im Berufsalltag sondern auch ein bisschen einen Einblick ins privat Leben bekommt, halt auch öffnen. Das ist für mich Vertrauens Bildung.	45	Durch informelle Treffen bekommt man auch Einblicke ins private Leben der anderen.	Einblick ins Privatleben	37	Einblick ins Privatleben		
D	12	326-330	(31:44)	Mehrwert für Arbeit . . ähm . . für die Zusammenarbeit ja. Glaub ich schon weil sie besser zu kennen und private Dinge zu teilen würde meiner Meinung nach dazu führen das man emphatischer dem anderen gegenüber is.. es würde .. zu angenehmeren Diskussionen führen allerdings bin ich unschlüssig ob es zu besseren Ergebnissen führen würde.	46	Es gäbe angenehmere Diskussionen wenn man mehr über das private Leben des anderen bescheid weiß und wäre somit auch emphatischer.	Einblick ins Privatleben und Emphatie	38	Einblick ins Privatleben und Emphatie	9	Einblick ins Privatleben, Emphatie und Sympathie
D	12	196-212	(17:53)	hmm also ich . ja können wir und tun wir auch. Es gibt nämlich jetzt nicht sowas wie Kontrolle in der Firma . was auch in dem Fall jetzt auch stark das Zeichen ist, dass der Chef dem Mitarbeitern vertraut. Aber es gibt keine Kontrolle über Zeitaufzeichnung das macht jeder selber. Ähm . es ist eben . solche Dinge wie Homeoffice oder eben mal ein Monat nach Thailand fliegen und von dort arbeiten war kein Thema. Des also . . also bei Homeoffice muss man es nicht mal fragen vorher, sondern da gibt man einfach Bescheid, ich mach heute Homeoffice ähm und beim Ding hab ich halt sicher vorher gefragt, ich möchte einen Monat nach Thailand gehen aber das war eigentlich .]...[ Ich vertraue auch darauf wie auf so Common Sense Sachen ]..[ oder die Firma auszunutzen, ja..	47	Es gibt keine Kontrolle seitens der Firma. Es gibt keine Zeitaufzeichnungen. Homeoffice wird auch ohne weiteres gemacht. Auch längere Auslandsaufenth alte sind kein Problem.	Freiheiten	39	Freiheiten	10	Freiheiten
D	15	222-227	(11:37)	Ja, die Entwickler untereinander vertrauen sich schon sehr gut. Auch gegenüber den Fachleuten ist das Vertrauen ganz ok. .. würde ich so unterschreiben, ja. . . Weil man nicht ständig gefragt wird, ob gewissen Sachen schon erledigt sind und eine Implementierung nicht angezweifelt wird. Es passiert auch sehr selten dass nach der Antwort auf eine Frage die gleiche Frage noch an einen anderen Kollegen gestellt wird. Verstehst du? Hmmm...	48	Gute Beziehungen zwischen Teamleuten aber auch den unterschiedlichen Fachleuten sind gegeben. Es wird nicht ständig nachgefragt ob etwas schon erledigt wurde und wie es erledigt wurde.	Arbeit wird nicht angezweifelt	40	Arbeit wird nicht angezweifelt	11	Arbeit wird nicht angezweifelt
				K2.1.2 Vertrauenshemmende Aktivitäten		Paraphrasierung	Generalisierung	R1D	1.Reduktion	R2D	2. Reduktion

A	2	52	(3:07)	Die Dritte ist dazu gekommen und noch nicht so integriert, halt auch noch nie....	49	Neu dazu gekommene sind nicht richtig integriert.	schlechte Integration ins Team	41	schlechte Integration ins Team	12	wenig Wissen und Kenntnisse über andere Bereiche, über die Organisation und eine schlechte Integration ins Team.
A	1	54	(3:13)	Von der weiß ich zum Beispiel außer dem Namen noch gar nix.	50	Außer dem Namen weiß ich von der Person nichts.	wenig Kenntniss über das Team	42	wenig Kenntniss über das Team		
A	2	75-76	(3:40)	Aber ich glaub..., dass die neue Entwicklerin keine Vorstellung davon hat wie München organisiert ist.	51	Neue Entwicklerin hat keine Vorstellung wie es an manchen Standorten organisiert ist.	keine Vorstellung über die Organisation	43	keine Vorstellung über die Organisation		
D	14	240-242	(22:12)	Ich hab aber zum Beispiel weniger Vertrauen zu anderen Bereichen in der Firma, kommt vielleicht auch daher weil ich darüber kein Wissen hab, ähm... ja was so Design mäßig passiert oder so Marketing technisch.	52	Da Vertrauen zu anderen Bereichen der Firma ist weniger, da das Wissen auch fehlt.	wenig Wissen über andere Bereiche	44	wenig Wissen über andere Bereiche		
A	2	55-57	(3:14)	Ja genau, da ist das schon eher nicht mehr so günstig, jetzt das da, wenn sie mal jemanden anspricht, dann nur weil sie weiß das das derjenige ist, aber andere kennt sie nicht.	53	Neue Team Mitglieder haben es schwer Anschluss und Kontaktpersonen im Team zu finden.	wenig Kenntniss über das Team		wenig Kenntniss über das Team	---	---
A	4	60-64	(4:12)	Immer wenn man neu in irgendeiner Form ins Team kommt die Problematik die .... Man ist ja froh wenn man die Namen behält geschweige denn irgendwie weiter zu denken. Mit dem Team mit dem du konfrontiert bist musst du dich auch erst einmal vergegenwärtigen um dann eigentlich zielgerichtet die Fragen zu stellen wer kann dir da bei den unterschiedlichen Themen ein Stück weit helfen.	54	Wenn jemand neu in das Team kommt braucht es ein wenig Zeit bis man sich zurecht findet und die Gegebenheiten kennen lernt.	wenig Kenntniss über das Team		wenig Kenntniss über das Team	---	---
A	3	92	(4:29)	Wobei bei manchen Personen ist es schon schwierig.	55	Mit manchen Personen ist es schwieriger.	Antipathie	45	Antipathie	13	Antipathie
A	4	139-141	(6:16)	Bei uns im Team liegt es schon oft an Kommunikationsproblemen und vor allem Mengenproblemen.	56	Im Team liegt es oft an Kommunikationsproblemen und an der Menge der Aufgaben.	Kommunikationsprobleme	46	Kommunikationsprobleme	14	Kommunikationsprobleme und schlechte Zusammenarbeit im Team.
B	7	71-75	(4:01)	Hmm... ja ein... da sehe ich noch eine kleine Schwachstelle... Wie soll ich es schön ausdrücken... ähm... Teils werden die Informationen von der Nachtschicht nicht zu 100% auf die Tagschicht übertragen... aber auch anders rum. So ist es ja nicht... Wir haben zwar viele Dokumente die ausgefüllt werden müssen... damit eben der andere weiß was los ist... aber von bestimmten Mitarbeitern wird das gerne... hhm... ich nenne es mal vergessen.	57	Es gibt Schwachstellen bei der Informationsübertragung innerhalb eines Teams. Gerne wird es schlichtweg "vergessen".	schlechte Zusammenarbeit	47	schlechte Zusammenarbeit		

D	12	108-112	(9:52)	Hmmm... nein . das ist einer der Punkte die ich bissl kritisiert habe oder angesprochen hab . beim letzten Team Meeting ähm . Transparenz is ned in dem Maße vorhanden wie ich es mir wünschen würde. Es ist manchmal so das Dinge nur mit den Leuten kommuniziert wird die jetzt unmittelbar betrifft . . u n d andere das wenn dann eher zufällig mitkriegen aber ned so offiziell. Ja .	58	Tranzparenz bei der Kommunikation fehlt oft.	Transparenz bei der Kommunikation	48	Transparenz bei der Kommunikation		
A	3	147	(6:48)	Ja.... es ist halt schwierig weil man nicht weiß ob es die Info gibt.	59	Es ist nicht immer eindeutig woher man die Informationen bekommt.	schlechte Informationsbeschaffung	49	schlechte Informationsbeschaffung	15	schlechte Informationsbeschaffung und langwierige Aufgaben.
D	13	214-216	(19:16)	Es gab schon einige sehr problematische oder sagen wir langwierige Projekte, bei denen wir gewissermaßen dazu gezwungen waren <u>weit</u> über das Normalmaß zu arbeiten. . . Da gab es dann sicher auch gewisse . . Unstimmigkeiten . .	60	Bei langwierigen Aufgaben und Projekten kommt es dazu, dass man über das Normalmaß arbeitet. Dies führt zu Unstimmigkeiten im Team.	langwierige Aufgaben	50	langwierige Aufgaben		
A	2	308-309	(13:42)	Also blöd ist es halt für die Externen, die von den Internen sozusagen geblamed werden, wenn etwas nicht geht.	61	Externe werden von den intern Angestellten nicht ernst genommen.	Rivalitäten	51	Rivalitäten	16	Rivalitäten
A	4	370-371	(20:12)	Eine Herausforderung ist es mit den anderen die verteilt sind. auf der ganzen Welt, da ist eher die Hürde	62	Es ist eine Herausforderung mit Kolleginnen und Kollegen über größere Distanzen zusammen zu arbeiten.	Distanzen	52	Distanzen	17	Distanzen
				K2.1.3 Auswirkung von Vertrauen		Paraphrasierung	Generalisierung	R1D	1.Reduktion	R2D	2. Reduktion
A	4	35-38	(0:45)	Du hast halt irgendwelche gewissen Probleme und du läufst dann irgendwie rum und fragst den mit dem du schon länger zu tun hast, wer macht denn dies und das und das ist dann sozusagen einfach so ne Kette. Und daraus musst du dir dann irgendwie so eine Art Netzwerk ausbilden.	63	Wenn man Probleme hat kann man zu einem Team Mitglied gehen um dort um hilfe zu bitten.	Hilfsbereitschaft	53	Hilfsbereitschaft	18	gutes Team- und Arbeitsklima und Hilfsbereitschaft führt zu einem guten Projektabschluss. Wirkt sich somit positiv auf das Vertrauen aus.
B	7	132-133	(8:34)	Ich sage es mal so.. wenn ich meinen Mitarbeitern nicht vertrauen würde, hätten wir nicht so eine Basis wie sie derzeit ist.	64	Das Vertrauen zu den Mitarbeitern ist wichtig um eine gute Basis zu haben.	gutes Team- und Arbeitsklima	54	gutes Team- und Arbeitsklima		
D	13	213-214	(19:16)	Ja, <u>ohne</u> Vertrauen könnten einige Projekte nicht sauber abgeschlossen werden.	65	Ohne Vertrauen können Projekte nicht sauber abgeschlossen werden.	guter Projektabschluss	55	guter Projektabschluss		
A	1	82-84	(4:06)	Ja genau, und ist damit... um auf die erste Frage zurück zu kommen, gar nicht zum Team gehörig, für MICH, ist halt so ein Block. Ich weiß dass die dabei ist, aber ich hab mit der nie was zu tun.	66	Es ist einfach nur ein "Block". Man hat keine Vorstellung was die anderen machen.	keine Vorstellung über die Organisation	56	keine Vorstellung über die Organisation		

A	4	256-262	(13:12)	NUN JA, aufgrund dieser Masse von Dingen mit denen man sich auseinandersetzt kommt dann teilweise auch mit hinzu das ich das Gefühl habe das man sich dann auch in Diskussionen.. sich teilweise verselbstständigt und man eben mit einem Problem anfängt und dann über Problem 1 zu 2 und dann zu 3, 4 oder 5 gekommen ist. Aber man dann in der Diskussion vergessen hat das man sich eigentlich um 1 kümmern müsste. Das geschieht dann doch momentan relativ häufig. Also das zielgerichtet sehe ich auch das man in der Diskussion dann auch sagt, so wir besprechen jetzt das und dann das und so weiter.	67	Man verliert sich in Diskussionen und vergisst um was es grundsätzlich ging.	kontraproduktive Diskussionen	57	kontraproduktive Diskussionen	19	keine Vorstellung über die Organisation, kontraproduktive Diskussionen führen zu einem fehlenden Miteinander und wirkt sich somit negativ auf das Vertrauen aus.
B	5	64-65	(4:30)	Das kann sich hier auch keiner leisten. [längere Pause] Ahhmm... des geht einfach nicht, sonst wäre es kein Miteinander mehr.	68	Es kann sich auch keiner leisten, sonst gäbe es kein Miteinander mehr.	Miteinander fehlt	58	Miteinander fehlt		
A	2	243-247	(11:12)	Jeder will... also das ist was hier auffällt, jeder will jedem weiterhelfen seine Arbeit zu machen, möchte natürlich nicht ewig damit zubringen jemanden zu helfen aber eben so viel Informationen so schnell wie möglich zur Verfügung zu stellen. Wenn er welche braucht versucht man es ihm zu geben, im Rahmen der Zeit die einem gerade bleibt.	69	Jeder möchte jedem weiterhelfen	Hilfsbereitschaft		Hilfsbereitschaft	---	---
A	4	310	(14:21)	ohne Vertrauen funktioniert kein Team.	70	Ohne Vertrauen funktioniert kein Team.	ohne Vertrauen kein Team	59	ohne Vertrauen kein Team		
D	13	334-335	(32:19)	In meinen Augen schon .. Ich weiß dann wesentlich besser wie ich mit wem umgehen kann, soll, darf.. Sehr positiv für das Arbeitsklima!	71	Der Umgang mit den Team Mitgliedern ist klarer.	Umgang mit Kollegen ist klarer	60	Umgang mit Kollegen ist klarer	20	Umgang mit Kollegen ist klarer
A	4	318-319	(14:21)	Ahmm..... deswegen hätte ich auch jetzt mal ein stückweit gesagt.. Vertrauen ist jetzt die Grundlage damit ein Team irgendwie funktioniert.	72	Vertrauen ist die Grundlage für ein funktionierendes Team.	ohne Vertrauen kein Team		ohne Vertrauen kein Team	---	---
A	3	657-659	(29:26)	Ja wenn ich Daheim zum Beispiel einen Handwerker hab, der dann sagt er ist zwischen 10 und 17 Uhr da, da ist es schon super. Sogas würde einen normalen Arbeitgeber vielleicht total nerven der dann von der Arbeit weg muss.	73	Wenn privat ein Termin ansteht, kann dieser besser wahrgenommen werden.	private Dinge besser erledigen können	61	private Dinge besser erledigen können		

B	7	133-140	(8:34)	Es wird auch keine Arbeitszeit aufgezeichnet oder so. Jeder ist seine Stunden anwesend oder eben auch Zuhause oder beim Kunden und es basiert alles auf Vertrauen. Es kommt sicher auch vor das einer sagt hey ich kann heute gar nicht an dem und dem Kunden arbeiten weil ich mit meinem Tier in die Klinik muss. Ja auch sowas hatten wir schon. Aber wir sind alle auch verständnisvoll und helfen schnell aus. Thema Vertrauen und Tiere fällt mir gerade etwas ein. Wir haben auch 2 Büro Hunde. Da vertrauen wir auch dass die Tiere sich nicht anfallen oder das Büro zerlegen. Es klappt auch. Wie eine große Familie halt [lachen].	74	Die Arbeitszeiten werden nicht aufgezeichnet. Jeder macht seine Stunden selbstständig. Durch das Vertrauen sind auch andere Tätigkeiten möglich.	Freiheiten	62	Freiheiten	21	Freiheiten wie Homeoffice oder private Dinge erledigen können wirkt sich positiv aus.
D	13	216-221	(19:16)	da konnte man sich aber dann auch darauf verlassen... dass vor dem Kunden immer als Team agiert wurde. Es wird mir auch ein großer Freiraum gegeben wann, wie und wo ich meine Arbeit erledige. Wir arbeiten ja im Büro, beim Kunden und zu Hause. Da kann man auch private Termine wahrnehmen. Solange wir die Arbeit zielorientiert abschließen können. Das gehört für mich auch zum Thema Vertrauen dazu.	75	Es wird Freiraum gegeben wo, wann und wie gearbeitet wird. Auch private Termine können wahrgenommen werden. Solange die Arbeit zielorientiert abgeschlossen wird.	Freiheiten	63	Freiheiten		
D	14	443-444	(42:39)	von Zuhause aus zu arbeiten schon praktisch ist.	76	Von Zuhause aus arbeiten bietet viele Vorteile.	Homeoffice	64	Homeoffice		
				K2.2 Soziale Interaktionen							
				K2.2.1 Offizielle Firmen Events		Paraphrasierung	Generalisierung	R1D	1.Reduktion	R2D	2. Reduktion
A	1	277-278	(11:54)	Wie man es sehen will [lachen]. Weißwurstfrühstück, Christkindlmarkt...	77	Weißwurstfrühstück, Christkindlmarkt	Essen, Christkindlmarkt	65	Essen, Christkindlmarkt	22	Essen, Christkindlmarkt
A	2	279	(11:56)	[lachen] jaja der Christkindlmarkt...	78	Christkindlmarkt	Christkindlmarkt	66	Christkindlmarkt		
A	3	282-184	(12:01)	Es gibt einmal im Jahr einen Wandertag und eine Weihnachtsfeier. So kommt man auch mit Leuten zusammen mit denen man nicht ständig zu tun hat.	79	Einmal im Jahr wird ein Wandertag organisiert.	Wandertag	67	Wandertag		

				Ja diverse Events... jährliche und was mir jetzt noch einfällt. wir waren mal zusammen in London.. wir wurden einmal von Apple eingeladen auf die .. ähm... ins RoundHouse .. also Apple veranstaltet einmal im Jahr diese.. <u>iTunes Festival</u> .. ah jetzt hab ich's. Und wurden dort eben von Apple eingeladen mit Übernachten und Flug hat die Firma gezahlt aber dort waren wir am Konzert anschließend noch was trinken und dann ähh.. am nächsten Morgen Frühstück und auch mit den Apple Leuten und dann wieder Heim geflogen. Das war ein richtig cooles Event wo man auch gemerkt hat das man auch so privat mehr zusammen ähh geschweift wird.	80	Diverse Events werden veranstaltet. Herausstechen war das Event in einem anderen Land.	Event im Ausland	68	Event im Ausland	23	Firmenevents werden positiv gesehen. Auch der Wunsch nach mehr Events besteht.
C	8	156-157	(7:16)	Naja, wir sind schon eine ziemlich eingeschworene Gruppe und würde das von der Firma nicht mehr gefördert würde das teilweise wegfallen.	81	Wir sind bereits ein gutes Team. Würden diverse Events wegfallen, würde sich das womöglich ändern.	Firmenevents werden positiv gesehen	69	Firmenevents werden positiv gesehen		
D	12	37-41	(4:57)	Also ein Ding wo ich's stark gespürt hab . kann jetzt auch bissl mit der vorherigen Fragen zum hängen . im Endeffekt beim Firmen retreat . . also die Zeit kurz danach wo so das Gefühl einfach stärker da war von Einheit von gemeinsamer Vision weil das auch ein Großteil dessen war was wir beim retreat . also bei beiden retreats wo ich bisher dabei war erarbeitet haben . . des hat definitiv geholfen so das so zu stärken.	82	Durch das Firmen Event wird die Einheit gestärkt und die gemeinsame Vision weiter gefestigt.	Firmen Retreat/Gemeinsame Vision	70	Firmen Retreat/Gemeinsame Vision		
D	12	342-344	(32:43)	naja in dem man Zeit außerhalb der Arbeitszeit miteinander verbringt ähm.. auf Firmen ebene wäre es gut wieder mehr so Aktivitäten gemeinsam zu machen und die dann vielleicht auch bissl länger anzusetzen um dem einen Raum zu geben.	83	Auf Firmenebene wäre es gut mehr Aktivitäten zu machen um die Zusammengehörigkeit zu stärken.	Wunsch nach mehr Firmenevents	71	Wunsch nach mehr Firmenevents		
A	3	282-184	(12:01)	Es gibt einmal im Jahr einen Wandertag und eine Weihnachtsfeier. So kommt man auch mit Leuten zusammen mit denen man nicht ständig zu tun hat.	84	Einmal im Jahr wird eine Weihnachtsfeier organisiert.	Weihnachtsfeier	72	Weihnachtsfeier	24	Weihnachtsfeier
D	12	171-172	(14:15)	Ansonsten haben wir . . im letzten Jahr . . Also wir haben immer eine Weihnachtsfeier im Team. .	85	Im letzten Jahr gab es eine Weihnachtsfeier innerhalb des Teams.	Weihnachtsfeier	73	Weihnachtsfeier		
A	4	287-288	(16:46)	Das fängt aber auch schon bei den Weihnachtsfeiern an.	86	Es fängt schon bei einer Weihnachtsfeier an.	Weihnachtsfeier		Weihnachtsfeier		
				K2.2.2 Offizielle Teambuilding		Paraphrasierung	Generalisierung	R1D	1.Reduktion	R2D	2. Reduktion

A	2	11	(1:11)	Ja, ich würde uns schon auch als Team bezeichnen, dafür ist auch wichtig, manchmal so Teamevents zu haben.	87	Es ist wichtig Team Events zu haben.	Team Events sind gewünscht	74	Team Events sind gewünscht	25	Regelmäßige Firmen Events finden statt und sind auch weiterhin gewünscht.
A	4	286-287	(16:46)	Ja klar gibt es ein Stück weit auch einfach so Veranstaltungen in dem Zusammenhang die direkt von einer externen Firma initiiert werden.	88	Es gibt Veranstaltungen die von einer externen Firma initiiert werden.	Events von externen Firmen werden initiiert	75	Events von externen Firmen werden initiiert		
C	8	140-141	(7:06)	Jep, mindestens zwei im Jahr. Eins immer eher im Sommer und eins eher im Winter. Dazwischen nach Bedarf [lachen].	89	Mindestens zweimal im Jahr findet ein Event statt.	Regelmäßige Firmen Events finden statt	76	Regelmäßige Firmen Events finden statt		
D	12	168-171	(14:15)	Teambuilding [überlegt] . . Also wir haben einmal im Jahr diesen Company Retreat wo o ein bis zwei Nächste irgendwo in einem Hotel sind wo es dann sowas . die Firmenvision a bissl besprochen wird. Wo so Recap vom letzten Jahr besprochen wird. Ähm . . das ist fix einmal im Jahr.	90	Einmal im Jahr haben wir ein Company Retreat.	Regelmäßige Firmen Events finden statt	77	Regelmäßige Firmen Events finden statt		
A	2	279-281	(11:56)	Nein im Erst, einen richtigen Event gab es seit ich hier bin noch nicht, also in dem Sinne von wie man es von anderen Firmen kennt mit einem Hüttenausflug oder dergleichen.	91	Ein externes Event gab es, seit ich bei der Firma bin, noch nicht.	Team Events fehlen	78	Team Events fehlen	26	Team Events fehlen ganz oder teilweise in neuen Teams.
B	5	112-113	(7:06)	Ja, in meinem alten Team sogar sehr gute. In dem neuen Team läuft das noch [fragender Blick] nicht so gut.	92	In dem alten Team gab es Team Events. Im neuen noch nicht.	Events in neuen Teams fehlen	79	Events in neuen Teams fehlen		
A	3	282	(12:01)	Team Events gibt's so keine.	93	Es gibt keine Team Events.	Team Events fehlen	---	---	---	---
A	4	342-344	(16:09)	Ach naja. Zum Schluss ist es ja ein sehr starkes soziales Gebilde, also sprich, ähm... [atmet laut durch] das sind immer Teambuilding Aspekte, sprich, ähmm. Das man von sich aus einfach mehr in das Team mit rein bringt.	94	Durch Events und deren Teambuilding Aspekte bringt man sich im Team mehr mit ein.	positive Effekte von Teambuilding	80	positive Effekte von Teambuilding	27	positive Effekte von Teambuilding. Sympathie wächst nach Events
C	9	252-253	(11:34)	und so bisschen Team Building, man findet die anderen dann einfach sympathisch.	95	Nach einem Teambuilding findet man sich sympathischer.	Sympathie wächst nach Events	81	Sympathie wächst nach Events		
D	12	180-181	(15:40)	Firmen Retreat war immer sehr sinnvoll. Sowohl von dem was das Output war als auch von dem was emotional da war ähm .	96	Nach Firmen Events war der Output gut.	positive Effekte von Teambuilding	82	positive Effekte von Teambuilding		
				K2.2.3 Kaffee Küche / kurze Pausen / Mittagessen		Paraphrasierung	Generalisierung	R1ID	1.Reduktion	R2ID	2. Reduktion
A	2	674	(31:11)	Die Kaffeeküche.	97	Die Kaffeeküche.	Kaffeeküche	83	Kaffeeküche	28	Kaffeeküchen-Gespräche werden abgehalten. Auch der Wunsch nach mehr Kaffeepausen und damit verbundenen Gesprächen besteht.
D	12	344-349	(32:43)	Ganz simple wären einfach so Dinge wie mehrerer Pausen machen sich einen Kaffee holen quatschen über Dinge die halt eben ned mit der Arbeit an der man gerade dran ist beschäftigen sondern halt einfach da mehr privat Themen mit rein zu bringen. Naja so unterm Strich würde ich sagen das was is wo hmmm die Verantwortung stark bei den Einzelnen liegt es einfach zu tun.	98	Gäbe es mehr Kaffeepausen würden mehr Themen besprochen werden.	Wunsch nach mehr Kaffeepausen	84	Wunsch nach mehr Kaffeepausen		

A	1	675	(31:12)	Ja da bekommst dann oft wichtige Dinge mit.	99	Es werden oft wichtige Dinge besprochen.	wichtige Informationen werden weiter gegeben.	85	wichtige Informationen werden weiter gegeben.	29	wichtige Informationen werden weiter gegeben.
C	11	132-136	(6:18)	Es wird schon auch immer recht viel diskutiert, dass stimmt schon . . . da kam dann auch schon oft . . also wir waren ja oft Kaffee trinken, du da kam dann auch ... wenn man auf ein Ziel hin arbeitet, also wir haben ein Problem und haben eine Lösung gesucht, ja das war dann sehr ergebnisorientiert. Aber ansonsten haben wir auch über alles Mögliche diskutiert. Also welche tollen Ideen wir sonst so haben.	100	Beim Kaffeetrinken wird oft viel diskutiert aber auch ergebnisorientierte Lösungen besprochen.	zielführende Gespräche	86	zielführende Gespräche	30	Zielführende Gespräche, Ideenfindung. Auch Probleme werden besprochen.
D	12	290-291	(28:43)	JA definitiv. Der klassische Kaffee Talk oder ahm . . . Mittagsgespräch Talk sag ich mal wo dann manchmal plötzlich Ideen aufpoppen die halt vorher nicht da waren. Ja.	101	Beim Kaffee Talk oder Mittagessen Talk kommen oft gute Ideen hervor.	Ideenfindung	87	Ideenfindung		
D	14	293-296	(29:10)	Prinzipiell arbeiten wir isoliert an unseren Problemen. Es gibt halt einen Zuständigen oder maximal zwei wenn es jetzt zum Beispiel Code und Design betrifft. Da macht dann jeder seins, aber eigentlich arbeitet jeder an seinem. Klar sprechen wir beim Kaffee oder so drüber aber dran arbeiten tut jeder isoliert.	102	Gearbeitet wird isoliert, aber in der Kaffeeküche werden Probleme oft mit anderen besprochen.	Probleme werden besprochen	88	Probleme werden besprochen		
C	11	261-262	(10:04)	Mittagessen sind wir ja oft.. aber auch da wird mehr oder weniger über die Arbeit gesprochen.	103	Beim Mittagessen wird mehr oder weniger über die Arbeit gesprochen.	Teils Firmenbezogene Gespräche	89	Teils Firmenbezogene Gespräche	31	Teils Firmenbezogene Gespräche
				K2.2.4 Flurfunk		Paraphrasierung	Generalisierung	R1D	1.Reduktion	R2D	2. Reduktion
A	3	153	(7:03)	Vieles ist auch Flurfunk, du hörst halt wieder irgendwas.. Klärt es...	104	Vieles wird über Flurfunk kommuniziert.	Informationsverbreitung	90	Informationsverbreitung	32	Informationsverbreitung
A	2	154	(7:07)	Flurfunk... ja.., ja wegen den Telefonen...., das krieg ich nicht mit.	105	Ohne Flurfunk würde ich nicht alles mitbekommen.	Informationsverbreitung		Informationsverbreitung		
A	3	673	(31:10)	Ja der Flurfunk fällt dann weg.	106	Wenn Kollegen nicht vor Ort sind, fällt der Flurfunk weg.	örtliche Distanz schlecht für Flurfunk	91	örtliche Distanz schlecht für Flurfunk	33	örtliche Distanz schlecht für Flurfunk
B	5	234-236	(13:21)	ähh aber wenn wir so wie heute, beide im Büro anwesend sind, was auch nicht immer gesagt ist das wir gleichzeitig anwesend sind, aber dann funktioniert der Flurfunk ganz gut. Und das blödeln auch mal ganz gut [lachen].	107	Wenn man im Büro ist funktioniert der Flurfunk ganz gut.	örtliche Distanz schlecht für Flurfunk	92	örtliche Distanz schlecht für Flurfunk		
				K2.2.5 Private Treffen / Aktivitäten außerh. Der Organisation		Paraphrasierung	Generalisierung	R1D	1.Reduktion	R2D	2. Reduktion
A	4	344-346	(16:09)	Das nicht nur auf der professionellen Ebene die Kommunikation stattfindet, sondern das auch einfach ein persönliches Kennenlernen ... und der Charakter auch einfach zum durscheinen kommt.	108	Nicht nur auf professioneller Ebene ist eine Kommunikation wünschenswert, sondern auch ein persönliches Kennenlernen.	persönliches Kennenlernen	93	persönliches Kennenlernen		

B	7	114-122	(6:05)	[lachen] ja sowas machen wir schon. Nur nicht im Namen Team Building. Wir waren zum Beispiel nach der Arbeit auf dem Christkindlmarkt oder gehen im Sommer gerne in den Biergarten im Englischen Garten. Es kommt halt der mit, der Zeit hat. Was wir auch sehr gerne machen sind Essenseinladungen.. von meiner Seite aus... wenn wir ein Projekt oder eine ich nennen es <u>große Sache</u> abgeschlossen haben. Damit zeige ich meine Mitarbeitern das ich sie wertschätze und ich dankbar bin das die Arbeit so gut läuft. Eine Veränderung. Ähm.. wir verstehen uns davor schon gut, danach auch... also hmm.. vielleicht war es nach dem ersten Essen eine lockere Atmosphäre aber jetzt ist es von dem her immer gut und locker und lustig [lachen].	109	Wir treffen uns öfter privat. Ungezwungen und offen. Nach guten Projektabschlüssen gehen wir gerne zusammen Essen um den Erfolg ein wenig zu feiern und sich gegenseitig wertzuschätzen.	lockere Atmosphäre durch private Treffen	94	lockere Atmosphäre durch private Treffen	34	persönliches Kennenlernen und private Treffen finden statt. Fördern somit den lockeren Umgang im Team.
B	5	202	(11:51)	JA.	110	Private Treffen finden statt	private Treffen finden statt	95	private Treffen finden statt		
B	7	223-225	(12:18)	Ich denke das dadurch dir Leute schon besser miteinander können und auch wie schon gesagt mehr vom anderen verstehen.. aber ob es auf die Leistung Auswirkungen hat hmm..	111	Die Leute verstehen sich besser und können somit besser miteinander umgehen.	lockere Atmosphäre durch private Treffen	96	lockere Atmosphäre durch private Treffen		
A	1	440	(20:10)	wenig.	112	Es kommt selten vor.	seltene bis gar keine privaten Aktivitäten	97	seltene bis gar keine privaten Aktivitäten		
A	2	4456-464	(20:26)	Also... Ich denke das es schon eine andere Zusammenarbeit ist, wenn man sich mit jemanden mal zum Skifahren trifft oder eben zum Grillen, vermutlich kommt man besser zurecht, aber es muss nicht sein das man dann besser zusammenarbeiten kann. Zwischen München und Dresden wird es das sicherlich nicht geben. Da ist es zum Skifahren bisschen weit und zum Grillen auch. Innerhalb Dresden sicher, da kann man sich mal treffen. Wobei es damit nichts zu tun hat ob einer mehr im Büro ist oder mehr Zuhause, eher das gleiche Alter, Interessen. Oder ins Kino gehen wenn es gerade einen Film gibt, wobei das dann auch nur die machen die gerne ins Kino gehen. Aber über Teams hinweg wird das sicher nicht passieren.	113	Es ist sicherlich eine bessere Zusammenarbeit zu erwarten, wenn man sich privat trifft und kennt. Jedoch ist dies über die Distanz schwieriger zu gestalten.	örtliche Distanz hinderlich für private Aktivitäten	98	örtliche Distanz hinderlich für private Aktivitäten		

C	11	257-266	(10:04)	<p>Privat ist es von meiner Seite aus relativ wenig. Klar erzählt man halt schon mal so ähm was die Kinder so machen. Aber privat getroffen .. habe ich mich jetzt nicht. Außer London.. aber ansonsten ... nee eigentlich nie. Die anderen sind da schon eher verbunden so wie ich das mitbekomme. Ich glaub aber nicht das es sich positiv auswirken würde .. wenn.. ähm.. also ich mehr privat machen würde. Mittagessen sind wir ja oft.. aber auch da wird mehr oder weniger über die Arbeit gesprochen. Es hieße wenn wir uns jetzt privat treffen dann würden wir uns auch die ganze Zeit über die Arbeit unterhalten. Weil weil es ist halt auch wie ein gemeinsames Hobby an dem wir arbeiten. Von dem her ... jeder will halt dann darüber sprechen. Wenn du über dein Hobby reden kannst</p>	114	Mittagessen sind wir oft. Dort wird aber mehr über die Arbeit gesprochen. Ich mache relativ wenig mit den Kollegen.	seltere bis gar keine privaten Aktivitäten	99	seltere bis gar keine privaten Aktivitäten	35	
D	12	313-314	(31:19)	<p>Kaum ähm ... ja also belassen wir es bei kaum. Es gibt die Verbindung ist Großteils beruflich.</p>	115	Die Verbindungen zu den Kollegen ist beruflich.	seltere bis gar keine privaten Aktivitäten	100	seltere bis gar keine privaten Aktivitäten		seltere bis gar keine privaten Aktivitäten. Oft ist eine örtliche Distanz hinderlich für private Aktivitäten.
A	2	441	(20:11)	<p>Ja, also nicht das man sich zum Grillen oder so trifft.</p>	116	Man trifft sich nicht zum Grillen.	seltere bis gar keine privaten Aktivitäten		seltere bis gar keine privaten Aktivitäten	---	---
A	3	442	(20:12)	<p>Eigentlich nicht.</p>	117	Es kommt eigentlich nicht vor.	seltere bis gar keine privaten Aktivitäten		seltere bis gar keine privaten Aktivitäten	---	---
A	1	455	(20:24)	<p>Ist bei mir jetzt nicht unbedingt notwendig.</p>	118	Ich halte es nicht für notwendig	seltere bis gar keine privaten Aktivitäten		seltere bis gar keine privaten Aktivitäten	---	---
A	3	465	(21:18)	<p>Eher wenig.</p>	119	Es kommt selten vor.	seltere bis gar keine privaten Aktivitäten		seltere bis gar keine privaten Aktivitäten	---	---
A	4	466-476	(18:31)	<p>Für mich... eine Grundvoraussetzung für gute Zusammenarbeit.. NEIN. Sollte es nicht sein, weil es ist einfach vermessen zu glauben das man mit jedem im Team ähm... sagt ok mit dem kann man sich vorstellen ... der passt charakterlich so gut zu mir.. ]...[ gibt es auch abhängig vom Charakter wie schnell man Freundschaften schließt ähm... da findest du auch Charaktere deren Weltbild natürlich besser zu einem passen und mit denen freundet man sich natürlich schneller an, weil man einfach sieht da funktioniert die Zusammenarbeit besonders gut und man findet sich persönlich auch symphytisch ... da geschieht es dann schon so das man Freundschaften aufbaut. Auch wenn man sich nur selten sieht, wie mit Singapur. Da sind die Treffen besonders gut</p>	120	Je nach symphatie werden Freundschaften aufgebaut oder nicht. Wenn man charakterlich zusammen passt, reichen auch wenige Treffen aus um sich gut zu verstehen.	Symphatie und Charakter spielen eine Rolle	101	Symphatie und Charakter spielen eine Rolle	36	Symphatie und Charakter spielen eine Rolle
D	15	323	(18:06)	<p>Hmm.. kommt drauf an mit wem [lachen].</p>	121	Es kommt auf den Kollegen/innen an	Es kommt auf den Gegenüber an	102	Es kommt auf den Gegenüber an		

B	7	204-209	(11:23)	Auf alle Fälle. Liegt wohl auch daran das wir uns schon sehr lange kennen. Aber ich finde das wichtig. So versteht man auch besser warum einer mal nicht in die Arbeit kommen kann oder wenn man eben einspringen muss hat man mehr Verständnis dafür weil man eben weiß ja ihr Kind ist krank sie ist frisch geschieden und ist jetzt zum größten Teil alleinerziehend. Man weiß ja dass es nicht dauernd ist und der andere nutzt es auch nicht aus. Wie gesagt eine Familie eben [grinst zufrieden].	122	Es ist wichtig sich auch privat zu treffen um den anderen besser verstehen zu können wenn es eine ausnahme Situation gibt.	Rücksicht auf die anderen steigt	103	Rücksicht auf die anderen steigt	37	Teamarbeit wird verbessert, offenere Gespräche sind möglich und die Sympathie und das Vertrauen wird gestärkt.
B	6	214-216	(11:11)	Teilweise können wir es trennen weil das eine ist Arbeit und das andere ist Privat. Teilweise dadurch weil man sich privat auch sehr gut kennt funktioniert auch dieses ganze Team Zusammenarbeit und so viel besser.	123	Durch die privaten Treffen wird die Teamarbeit verbessert.	Teamarbeit wird verbessert	104	Teamarbeit wird verbessert		
B	5	217-222	(12:19)	man kann sich dann auch unter vier Augen, sei es um privates oder berufliches, in einem Besprechungsraum, einfach offener miteinander reden. Wenn man sich eben schon so lange kennt wie wir beide, ah... klar versuchen wir aber auch zu vermeiden dass wir ah... wenn wir jetzt privat zusammen unterwegs sind das wir da über die Arbeit reden. Man muss da nicht immer vollkommen strikt trennen aber doch irgendwo eine Grenze ziehen.	124	Die Gespräche unter den Kollegen/innen sind offener.	offenere Gesspräche auf allen Ebenen	105	offenere Gesspräche auf allen Ebenen		
C	9	249-254	(11:34)	Tun wir, machen wir, wir besprechen diverse Themen, auch auf Geschäftsreisen. Auch andere Dinge machen wir, ähm... es ist wichtig um halt Vertrauen zu bilden, genau das ist das was ich auf Vertrauen zurück zu führen würde. Aber auch weil einfach die Sympathie da ist.. und so bisschen Team Building, man findet die anderen dann einfach sympathisch. Es ist aus meiner Sicht einfach ein freundschaftliches Verhältnis als nur ein reines Arbeitsverhältnis.	125	Es wird über diverse Themen gesprochen. Es ist wichtig um Vertrauen zu bilden.	Sympathie und Vertrauen werden gestärkt	106	Sympathie und Vertrauen werden gestärkt		
B	6	203	(11:52)	Ja.	126	Private Treffen finden statt	private Treffen finden statt		private Treffen finden statt		
D	12	173-176	(14:15)	War allerdings im letzten Jahr weniger als in dem Jahr davor. Da sind wir zum Beispiel.. da haben wir so RoomEscape ahh Spiel gemacht. Und solche Dinge .. das ist jetzt aber eher wenig. Also da ist auch die Tendenz weniger werdend.	127	Früher wurde mehr privat gemacht. Die Tendenz ist weniger werdend.	Tendenz abnehmend	107	Tendenz abnehmend	38	Die Tendenz ist abnehmend oder wird als unsinnig

D	15	336-338	(18:44)	Hm, gute Frage. Wie gesagt mit einigen Kollegen will ich das gar nicht. Mit den meisten wäre das aber schon ganz lustig. Sinnvoll und wichtig finde ich das aber nicht.	128	Es kommt darauf an mit wem. Aber ansich sinnvoll ist es nicht.	Wird als unsinnig angesehen	108	Wird als unsinnig angesehen		angesehen.
D	14	190-192	(17:02)	Ich war einmal dabei . im letzten Jahr. Eine Veränderung merk ich aber nicht. Es hat sicher Spaß gemacht, aber es hat also hmm keinen großen Einfluss auf die Zusammenarbeit.	129	Einmal war ich dabei. Bemerke keine Veränderung in der Zusammenarbeit.	keinen Einfluss auf die Zusammenarbeit	109	keinen Einfluss auf die Zusammenarbeit	39	keinen Einfluss auf die Zusammenarbeit
D	14	315-316	(31:23)	Markus und ich sind da eher die .. wir haben eher eine private Verbindung. Wir kannten uns auch schon vorher.	130	Wir kannten uns schon früher. Darum unternehmen wir mehr als andere Mitarbeiter/innen	Bekanntschaft besteht schon länger	110	Bekanntschaft besteht schon länger	40	Bekanntschaft besteht schon länger
D	15	317-319	(17:53)	Ja, es gibt zwei Kollegen .. treffen uns auch privat und kennen ähm .. uns nur aus der Arbeit. Dass es etwas Ähnliches zwischen anderen Kollegen gibt, ist mir aber jetzt spontan nicht bekannt.	131	Wir kennen uns schon länger. Ob sich andere Kollegen/innen treffen ist mit nicht bekannt.	Bekanntschaft besteht schon länger		Bekanntschaft besteht schon länger	---	---
D	14	331-333	(32:15)	Hmm ich verstehe mich gut mit allen, die Zusammenarbeit funktioniert. Ich hab ganz ehrlich auch nicht das Bedürfnis das zu intensivieren. Also mit den anderen.	132	Die Zusammenarbeit funktioniert auch so. Ich brauche keine privaten Treffen.	seltene bis gar keine privaten Aktivitäten		seltene bis gar keine privaten Aktivitäten	---	---
K2.3 Medienwahl											
K2.3.1 Vorgaben der Organisation											
				.. u u und dahingehend natürlich wäre verschriftlichen ganz schön und ähm dann auch zum Beispiel über Kommunikationsplattformen um Informationsflüsse zu tunneln, ja.. nennen wir jetzt zum Beispiel mal RTC wo Probleme beschrieben sind, wo Lösungen vorgeschlagen werden. Find ich relativ gut und vor allem auch wichtig wenn gerade Teamgrößen größer werden also sprich dann Verantwortlichkeiten sind dann eigentlich über Teambereiche sortiert, ähm...	133	Bestimmte Tools für die Dokumentation sind sinnvoll.	Tools für Dokumentation vorhanden	111	Tools für Dokumentation vorhanden	41	Vorgaben zu bestimmten Tool und deren Nutzung vorhanden.
A	1	356-358	(16:00)	Das Firmeneigene Chat Programm. An dem jeder angemeldet ist und man sieht auch sofort ob der da ist, also sprich ob er am Rechner sitzt oder nicht. Also ob man auch Erfolg hat wenn man ihn an chattet.	134	Das Firmeneigene Chat Programm ist vorgegeben.	Firmeneigene Chat Programm	112	Firmeneigene Chat Programm		
D	14	403	(37:57)	Slack.	135	Ein bestimmtes Tool ist vorgegeben.	Vorgaben zu einem bestimmten Tool	113	Vorgaben zu einem bestimmten Tool		
A	4	137-139	(6:16)	über solche technischen Hilfsmittel wie solche Ticket Systeme wie RTC zu gehen... da hast du einfach nochmal die Möglichkeit dein Problem einzustellen wo dann schon derjenige Verantwortliche dahinter, dir dann hoffentlich,... Hilfe gibt.	136	Technische Hilfsmittel zur Dokumentation und das festhalten des Verantwortlichen sind hilfreich.	Tools für Dokumentation vorhanden		Tools für Dokumentation vorhanden	---	---

A	3	509-511	(22:37)	Hm ja, Sametime ist mehr oder weniger vorgegeben. Man kann ja auch nicht einfach alle nutzen die man will schon alleine wegen den Lizenzen. Das kann für die Firma auch böse aussehen.	137	Das Firmeneigene Chat Programm ist vorgegeben.	Firmeneigene Chat Programm	Firmeneigene Chat Programm	---	---	
A	1	512-513	(22:40)	Ja das Thema Lizenzen ist ganz wichtig, da hatten wir erst vor einem halben Jahr ein Thema wegen einer Software.	138	Thema Lizenzen müssen beachtet werden.	Lizenzen müssen beachtet werden	114	Lizenzen müssen beachtet werden	42	Lizenzen müssen beachtet werden
A	2	514	(22:42)	Ja da wäre ich auch vorsichtig. Das ist nicht ganz ohne...	139	Thema Lizenzen müssen beachtet werden.	Lizenzen müssen beachtet werden		Lizenzen müssen beachtet werden	---	---
B	7	55-58	(3:10)	Erstmal bekommt er von mir eine Einweisung. Wird vorgestellt und so auch schon einiges erklärt. Dann soll der neue Mitarbeiter sich selbst in unsere Dokumente einlesen.. ähm... die Dokumente wie die Checklisten für die Händler und ähnliche Dinge. Den Rest lernen sie eh mit der Arbeit und von den Kollegen.	140	Vorgehen wenn eine neue Person ins Team kommt.	Vorgehen bei Eintritt einer neuen Person	115	Vorgehen bei Eintritt einer neuen Person	43	Vorgehen bei Eintritt einer neuen Person
C	8	70-71	(5:32)	Aktuell ist es so, dass wir für die absolute Grundlagen, einrichten vom Rechner und so, da haben wir was Schriftliches. Der Rest passiert mündlich.	141	Es gibt schriftliche Vorlagen wie vorzugehen ist, wenn eine neue Person ins Team kommt.	Vorgehen bei Eintritt einer neuen Person	116	Vorgehen bei Eintritt einer neuen Person		
C	10	305	(14:48)	Wäre ja noch schöner [lachen].	142	Nein es gibt keine Vorgaben	keine Vorgaben	117	keine Vorgaben		
D	12	401-402	(37:55)	Vorgeben im dem Sinne nicht, wir haben uns halt einfach drauf geeinigt. Auf Slack als unseren Firmen Chat.	143	Vorgaben direkt keine. Wir haben uns darauf geeinigt das wir ein bestimmtes Tool nutzen.	keine Vorgaben	118	keine Vorgaben	44	keine Vorgaben
C	8	304	(14:47)	Nö.	144	Nein es gibt keine Vorgaben	keine Vorgaben		keine Vorgaben	---	---
C	11	306	(11:33)	Nö.	145	Nein es gibt keine Vorgaben	keine Vorgaben		keine Vorgaben	---	---
C	10	341-344	(16:29)	Ja sehe ich genauso. Aber ich persönlich versuch halt schon dann in diesen- ... wir haben ja ähm Guidelines .. [Unternehmen Namen] Guidelines, also von unserer Firma aus das ich da auf jeden Fall erreichbar bin. Glaub das ist so zwischen 9 und 18 Uhr. Also das tu ich mir also hauptsächlich so festlegen.	146	Es gibt Firmen Guidelines, bezüglich der Anwesenheit.	Vorgaben zur Anwesenheit	119	Vorgaben zur Anwesenheit	45	Vorgaben zur Anwesenheit
D	13	447-449	(43:03)	Nein, gibt es kaum. . aber es gibt eine vertraglich, geregelte <u>Wochen</u> arbeitszeit. Allerdings wird uns wie vorher schon gesagt nicht vorgegeben wann wir wo zu arbeiten haben. Also außer das Kundenbezogene eben.	147	Es gibt Vorgaben bezüglich der Wochenarbeitszeit. Die aber nur zutreffen, wenn man nicht bei dem Kunden vor Ort ist.	Vorgaben zur Anwesenheit	120	Vorgaben zur Anwesenheit		

D	12	450-457	(43:06)	Nichts offizielles. Des ähm.. basiert einfach auf Common Sense. Es hätte bisher keinen Anlass gegeben da Regeln aufzustellen weil es bisher so funktioniert hat wie es sich jeder bestimmt hat. Es gibt ... das ganze funktioniert auch so gut weil es so gut wie keine externen deadlines gibt sondern alles inter in der firma bestimmt wird insofern kann man sich da gut abstimmen ähm.. und wenns eben so is das es eine deadline gibt wenn man geopplant hat ein neues update raus zu bringen dann war es bisher eben so das es auch einfach funktioniert hat das die leute auch einfach ihren teil der arbeit gemacht haben.	148	Bisher hat es noch keinen Anlass gegeben Regeln oder Vorgaben aufzustellen.	keine Vorgaben	keine Vorgaben	---	---	
				K2.3.2 Normen im Team		Paraphrasierung	Generalisierung	R1D	1.Reduktion	R2D	2. Reduktion
A	4	126-127	(6:16)	Jaein, ähm... zum gewissen Grade ist das schon sehr informell quasi auch unter der Problematik der stillen Post.	149	Es läuft teils informell und unter der Problematik der Stillen Post ab.	Teils informell	121	Teils informell	46	Teils informell
A	1	165-167	(7:52)	Aber sagen wir es mal so, ein schwarzes Brett oder so wo man sagt, wir machen jetzt des und des, wir haben des und des vor, das hat nicht geklappt, sowas gibt es nicht.	150	Es gibt kein schwarzes Brett mit den Informationen über was geklappt hat oder was man vor hat.	keine Übersicht über geplante oder gemachte Aufgaben.	122	keine Übersicht über geplante oder gemachte Aufgaben.		
A	3	518-521	(22:44)	Nein da bin ich eigentlich ganz froh drum, mir reicht es ja schon im Freundeskreis wenn sich alle paar Monate die Chat Programme ändern oder auf zig verschiedenen Kanälen Nachrichten rein kommen. Lieber eins nutzen und das gscheid.	151	Es gibt keine Richtlinien bezogen auf die Tools die zu nutzen sind. Darüber bin ich auch sehr froh.	keine Richtlinien bezogen auf Tools. Zufrieden damit.	123	keine Richtlinien bezogen auf Tools. Zufrieden damit.		
A	3	622	(27: 26)	Nein, eigentlich nicht.	152	Es gibt keine Normen im Team	keine Normen vorhanden	124	keine Normen vorhanden		
A	4	32-35	(0:45)	Nun ja, das ist ja in der Hinsicht zum gewissen Grade Erfahrung, du buddelst dich halt einfach auch ein Stück weit durch. Ich hab jetzt irgendwie die Erfahrung gesammelt, in den unterschiedlichen neuen Teams wo ich rein gekommen bin, ja... du musst dich irgendwie ein Stück weit durch fragen.	153	Es gibt keine Richtlinien wie zu verfahren ist wenn ein Neuer mit ins Team kommt. Man muss sich selbst durchfragen.	keine Normen vorhanden für neue Mitarbeiter/innen.	125	keine Normen vorhanden für neue Mitarbeiter/innen.	47	keine Normen bezogen auf die Aufgabenstellung, Tools, geplante Tasks oder Einführungen für neue Mitarbeiter

B	7	38-42	(2:05)	[lachen] ja zu mir.. Nein im ernst .. ich sag mal so eine richtige Person für Aufgabe xy gibt es eigentlich nicht. Jeder weiß über alles Bescheid.. sicher gibt es Vorlieben, der eine macht lieber die Umstellung der kleineren Geräte der andere hat lieber den Hub, den er von Daheim aus sehr bequem machen kann weil noch kein Kunde drauf ist. Aber sonst kann man eigentlich jeden fragen. Da sehe ich keine Probleme.	154	Es gibt keine festen Regeln welche(r) Mitarbeiter/inn welche Aufgaben erledigen.	Keine Normen bezogen auf die Aufgabenstellung.	126	Keine Normen bezogen auf die Aufgabenstellung.		Keine Normen bezogen auf die Aufgabenstellung.	neue Kriterien vorhanden.
C	11	64-66	(3:58)	Jeder hat so seine Nische und es weiß auch jeder woran der andere arbeitet. Also .. sowohl auch weil man drüber gesprochen hat als auch wenn man die Commit Logs mit liest.. oder die anderen vielen Tools die wir auch noch nutzen.	155	Jeder hat seine Nische festgelegte Dinge gibt es aber nicht.	Keine Normen bezogen auf die Aufgabenstellung.	127	Keine Normen bezogen auf die Aufgabenstellung.		Keine Normen bezogen auf die Aufgabenstellung.	
A	1	522-523	(22:49)	Geändert hat sich bei uns nichts, ich bin schon über 20 Jahre hier und nutze immer noch Sametime [lachen].	156	Sogar nach 20 Jahren gab es im Unternehmen, bezüglich der Tools keine Änderungen.	Genutzte Tools über einen längeren Zeitraum gleich geblieben.	128	Genutzte Tools über einen längeren Zeitraum gleich geblieben.	48	Genutzte Tools über einen längeren Zeitraum gleich geblieben.	
A	2	524	(22:50)	ja Notes und Sametime sind langlebig.	157	Notes und Sametimes sind langlebig	Genutzte Tools über einen längeren Zeitraum gleich geblieben.		Genutzte Tools über einen längeren Zeitraum gleich geblieben.			
A	1	623	(27:27)	Wenn man da ist sollte man um 10 da sein wegen dem Standup.	158	Um 10 Uhr findet ein Standup Meeting statt	Standup Meeting	129	Standup Meeting			
A	2	624-630	(27:32)	Ja ok, wenn man da ist für das Standup wäre das eine Aussage, aber ansonsten... Es gibt vielleicht eine [Unternehmen A] Kernzeit, aber für Dresden jetzt nicht. Man arbeitet nur gerne mit den direkten Kollegen zur gleichen Zeit. Da spielt es sich dann ein. Wenn sie Kinder haben und die in den Kindergarten bringen, oder zur Schule oder wieder abholen, oder abends was zu essen braucht. Da gibt es dann schon eine Kernzeit die, sage ich mal von 9- 15 Uhr ist, die ist aber nicht vorgeschrieben, es ergibt sich eh. Man arbeitet lieber im Team zusammen als das man sich aus dem Weg geht.	159	Für das Standup Meeting gibt es feste Zeiten. Aber der Rest ist nicht vorgegeben. Auch Kernarbeitszeiten gibt es nicht.	Keine festen Zeiten außer für das Standup Meeting	130	Keine festen Zeiten außer für das Standup Meeting	49	Standup Meeting, regelmäßige Meetings	
B	6	93-94	(6:09)	Jeden Tag! Jeden Tag haben wir eins. Am Vormittag und da besprechen wir alle offenen Punkte.	160	Jeden Tag am Morgen findet ein Meeting statt.	tägliches Meeting	131	tägliches Meeting			
B	6	96-97	(6:19)	Ja.. so eine Art Stand-up, eine Liste mit Punkten, die Arbeiten wir ab. Was ist neu gekommen was arbeiten wir ab und wie ist der Status von der Arbeit gerade	161	Eine Art Standup Meeting das täglich durchgeführt wird um die Punkte auf einer Liste abzuarbeiten.	Standup Meeting	132	Standup Meeting			

D	15	121-124	(2:59)	Auf dem Laufenden eher nicht... Wir im <u>engeren</u> Team wissen schon recht gut, wer gerade an was arbeitet teils wegen den Daily Standup Meetings... aber, die Kollegen aus den anderen Bereichen, was die, an was die grade sitzen wissen wir nicht. Umgekehrt genauso denk ich.	162	Wir im Team haben das Daily Standup Meeting.	Standup Meeting	133	Standup Meeting		
A	4	641-648	(27:52)	Ich persönlich habe das verteilte arbeiten jetzt schon 10 Jahre gelebt so ist es für mich jetzt eine Art Selbstverständlichkeit geworden. Ich kenn es eigentlich gar nicht anders. Ich bin also ein Verfechter des getrennten Zusammenarbeitens, also sprich über mehrere Standorte hinweg. Weil ich gesehen hab es kann auch gut funktionieren. Man muss sich natürlich auch stärken mit den Themen auseinander setzen. Ok wie schauen die Prozesse aus, wie schaut die Kommunikation aus. Man muss definitiv mehr kommunizieren wenn man einfach an unterschiedlichen Standorten ist oder einer Zuhause ist oder hier ist. Da gibt es auch mehr Bedarf sich zu koordinieren als wenn man einfach nebeneinander im Büro sitzt.	163	Ich arbeite schon lange in verteilten Teams. Angepasst werden muss hierzu die Kommunikation der Ablauf/Prozess bezüglich der Zusammenarbeit um sich besser koordinieren zu können.	Abstimmung auf Prozesse und Kommunikation sind notwendig.	134	Abstimmung auf Prozesse und Kommunikation sind notwendig.	50	Mündliches wie auch schriftliches Vorgehen bei einer Neueinstellung. Abstimmung bezogen auf Prozesse sind notwendig.
B	6	47-50	(3:12)	Du bekommst als neuer Mitarbeiter alles mündlich mitgeteilt was wir machen und dann gibt es Schriftstücke. Wir haben einen Blog, den Knowledgebase, da haben wir verschiedene Sachen die wir benötigen, von Checklisten bis zu keine Ahnung.. wie du was machen sollst.	164	Es gibt ein paar Richtlinien wie vorgegangen wird wenn ein neuer Mitarbeiter/inn ins Team kommt.	Es gibt Regeln wie bei einer Neueinstellung vorgegangen wird.	135	Es gibt Regeln wie bei einer Neueinstellung vorgegangen wird.		
B	5	51-54	(3:28)	Ja.. es ist ein sehr großer Teil mündlich, ja da heißt es, ähm... derjenige macht hauptsächlich das und derjenige macht das. Da wächst dann halt auch immer der Anteil der HILFE Mails... Aber das ist gelebte Kultur dass äh... einfach Hilfe Mails erlaubt sind. Ich weiß jetzt nicht wer gerade zuständig ist.	165	Bei einer Neueinstellung wird so gut wie alles mündlich erledigt. Schriftstücke gibt es kaum bis keine, die Normen widerspiegeln.	Nur mündliches Vorgehen bei einer Neueinstellung, keine schriftlichen Normen.	136	Nur mündliches Vorgehen bei einer Neueinstellung, keine schriftlichen Normen.		
A	2	661	(29:48)	Ja oder ein Zahnarzt Termin, dann ist man kurz mal weg wieder hier.	166	Es ist kein Problem private Termine wahrzunehmen.	private Termine können wahrgenommen werden	137	private Termine können wahrgenommen werden		
A	1	664	(30:06)	Außerdem ist es Daheim ruhiger.	167	Daheim ist es ruhiger zu Arbeiten.	Homeoffice ist möglich und angenehmer	138	Homeoffice ist möglich und angenehmer		
B	5	311	(18:06)	Also wir haben die Vereinbarung das wir ab Mittag da sein sollen, ja.	168	Es gibt die Vereinbarung das man zu Mittag anwesend ist.	Anwesenheit ab Mittag	139	Anwesenheit ab Mittag		

B	6	312-316	(18:14)	Also das Tagesgeschäft ist von 8-17 Uhr Telefon für die Tagschicht, und wir sind Mittag ab ca. 13 Uhr da. Heißt aber nicht dass wir dann 13 plus 8 Stunden hier sind, sondern wir bleiben bis 17 oder 18 wenn wir bisschen mehr zu tun haben bis 19 oder 20. Oder wir gehen alle um 5 und machen dann erst weiter von Daheim, weil jeder halt für sich selber seine Sachen machen muss, also die Wartung.	169	Das Tagesgeschäft finden zwischen 8 und 17 Uhr statt. Die Stunden der Nachtschicht überschneiden sich teils mit der Tagschicht.	Feste Zeiten für die Tagschicht	140	Feste Zeiten für die Tagschicht	51	Verschieden Arbeitszeiten möglich. (flexibel!) Homeoffice, ab Mittag, feste Zeiten für bestimmte Schichten, private Termine können wahrgenommen werden, feste Termine.
C	9	79-80	(5:55)	Ja, wir haben dafür extra unsere Termine eingerichtet, ähm... wo wir uns treffen und uns darüber austauschen.	170	Es gibt extra eingerichtete Termine um sich zu Treffen	fest vereinbarte Termine	141	fest vereinbarte Termine		
A	2	665	(30:09)	Ja man ist nicht ständig in Meetings.	171	Man wird bei der Arbeit nicht unterbrochen.	Homeoffice ist möglich und angenehmer		Homeoffice ist möglich und angenehmer	—	—
A	3	666	(30:12)	Man wird nicht ständig angesprochen.	172	Man wird bei der Arbeit nicht angesprochen.	Homeoffice ist möglich und angenehmer		Homeoffice ist möglich und angenehmer	—	—
A	1	667	(30:16)	Ja das Großraumbüro ist schon nicht gerade das ruhigste... Daheim ist es da schon ruhiger.	173	Großraum Büros sind laut. Daheim ist es ruhiger.	Homeoffice ist möglich und angenehmer		Homeoffice ist möglich und angenehmer	—	—
B	5	22-25	(1:48)	Und zwar weil wir versuchen, nicht nur... sei es jetzt Telefon, WhatsApp oder sonst was an Kommunikationsmittel zu nutzen. Wir lesen auch gegenseitig die Mails oder so, damit wir, äh .. es kann immer wieder passieren dass einer für den anderen einspringen muss. Und dann müssen wir wissen wie es gerade beim Kunden steht.	174	Wir kommunizieren nicht nur viel, wir lesen auch gegenseitig die Mails um im Fall der Fälle für den anderen einspringen zu können.	Regelmäßige Kommunikation über mehrere Tools.	142	Regelmäßige Kommunikation über mehrere Tools.		
B	5	173-177	(10:09)	Dann ähh... dann ist echt... unser Gruppenchat, also Gruppen Messenger, da a... und in... ich sag mal zu 80% antwortet irgend ein anderer, also ähh... also klar um 2 in der Früh, das da nicht alle jetzt riesen erbaut sind, noch auf den Message zu reagieren aber wenn einer wach ist und er merkt am Tonfall oder am Geschriebenen, hier brennt die Hütte... dann steht da auch keiner zurück und lässt den anderen im Regen stehen.	175	Wir nutzen den Gruppenmessenger, egal zu welcher Tages oder Nacht Zeit.	Gruppenmessenger	143	Gruppenmessenger		
B	5	189-192	(11:14)	wir versuchen auch, logischerweise auch aus Rücksicht auf die anderen, auch einmal was alleine zu lösen, erst einmal. Aber .. wenn man aber dann sieht es geht einfach nicht weiter... dann greift man einfach zu irgendeinem Kommunikationsmittel, sag ich jetzt mal.	176	Wenn man nicht mehr weiter weiß, greift man zu irgendeinem Kommunikationsmittel.	Freie Wahl der Kommunikationsmittel	144	Freie Wahl der Kommunikationsmittel		

B	6	267-268	(15:53)	WhatsApp, das sind so die gängigsten Sachen die wir so benutzen. Und alle anderen sind halt Arbeitstools die wir so benutzen.	177	WhatsApp ist das Gängigste was für die Kommunikation genutzt wird. Sonst die normalen Arbeitstools.	WhatsApp	145	WhatsApp
B	6	263-265	(14:51)	Die Sachen die wir tun müssen, pro Tag, die Protokollieren wir auf der WunderList. Die Wunderlist ist auch im Netz drinnen. Das wird auch abgehakt und . ah.. was benutzen wir noch.. Outlook, Wunderlist, Blogger, WunderList.	178	Für das tägliche Geschäft wird die WunderList, Outlook und der Blogger genutzt.	Verschiedene Tools werden genutzt	146	Verschiedene Tools werden genutzt
B	5	269-274	(16:02)	Ja ähh.. es hat sicher jeder von uns noch so seine Spezialitäten. Ich bin bekannt dafür das ich portable Anwendungen bevorzuge. Also Stick Ware. Und äähh... Wenn es mal um so ein spezielles Problem geht, wo einer mal ein spezielles Programmchen braucht dann fragt er meistens mich, DU HAST DU DA NICHT IRGENDWAS, ähm.. aber ansonsten ist es eigentlich ... wir versuchen unseren Applikations-Zoo so klein wie möglich zu halten.	179	Jeder einzelne hat seine Spezialitäten und Vorlieben. Es wird dennoch versucht den Applikations-Zoo so klein wie möglich zu halten.	Tools werden je nach Vorlieben und Spezialität des Nutzers gewählt.	147	Tools werden je nach Vorlieben und Spezialität des Nutzers gewählt.
C	9	57-63	(5:04)	Wir haben uns Tools aufgebaut, das ist zum einen Slack, das Kommunikations-Tool. Zum anderen halt einfach ein geteilter Kalender zum Organisieren, damit man weiß wer wann wo ist. Und wir haben eine Liste eingeführt wer welchen Kunden und welche Projekte bearbeitet und on top noch ein gewissenhaftes Mailing um wirklich zu steuern... wer macht eigentlich was, das geht halt darum das jeder weiß was der andere tut, aber jeder hat halt auch seine gewissen Verantwortungsbereiche, das heißt, ähm.. jeder entwickelt seine Aufgaben selbstständig aber jeder im Team weiß woran derjenige arbeitet.	180	Es werden verschiedene Tools genutzt. Unter anderem Slack, Kalender zur Organisation, Listen mit Kunden Daten.	Verschiedene Tools werden genutzt	148	Verschiedene Tools werden genutzt

52

Verschiedene Tools werden genutzt, teils nach Vorlieben der Beschäftigten. Freie Wahl der Tools. Richtlinien vorhanden.

D	12	77-85	(7:41)	<p>hmm.. mmm... des wird hoffentlich bald passieren. Es gibt .. wir haben ein Firmen Wiki wo wir . wo es hauptsächlich allerdings abgestimmt auf Entwickler ähm . sowas haben wie Richtlinien, Coding Guidlines etc. Ähm.. wo ein paar Dinge beschrieben stehen. Es steht dort allerdings nicht drinnen wer ist wofür zuständig . . sondern andere Dinge, wie sieht es im Slack aus. Welche Channels werden wofür verwendet ähm wie schauen unsere Coding Richtlinien aus, überblick über unsere Struktur ähm generell so Richtlinien so wie [nicht verstanden] dann frag einfach. Aber jetzt nicht wirklich wo jemand nachschauen könnte wer ist wofür zuständig. Des würde sich dann dadurch ergeben das derjenige fragen muss. Oder an wen soll ich mich da wenden.</p>	181	<p>Es gibt Richtlinien im Projekt bezüglich der Tools und der Nutzung der Tools. Welche Kanäle genutzt werden und welche Struktur dahinter steht.</p>	<p>Richtlinien für die Tool Nutzung sind vorhanden</p>	149	<p>Richtlinien für die Tool Nutzung sind vorhanden</p>
D	12	353-358	(34:58)	<p>mhm also Slack hab ich eh schon genannt. Es ist unser zentrales Tool. Bzw. GitHub hab ich schon genannt, ist auch ein zentrales Kommunikationstool weil dort die ganzen Pull-Requests von statten gehen und dann auch drüber kommuniziert wird.. also über den Code über diverse Dinge im Code. Des heißt das sind die zentralen Tools, iMessage wird drauf zurück gegriffen wenn es wirklich was extrem dringendes gibt und ma schaun muss das man den anderen sicher Zeitnah erwischt.</p>	182	<p>Das zentrale Tool ist Slack. Ansonsten GitHub und iMessage.</p>	<p>Verschiedene Tools werden genutzt</p>	150	<p>Verschiedene Tools werden genutzt</p>
D	13	436-439	(42:34)	<p>Ja sehr. Wir dürfen das sehr frei gestalten . . die Arbeitszeit und den Ort auch mehr oder weniger, außer man muss vor Ort zum Kunden, aber da können wir ebenfalls mitentscheiden und wir sind nie fremdbestimmt. Die Aufgaben sind halt oft Projektabhängig und dadurch eben auch vom Kunden teils in gewisser Weise vorgegeben.</p>	183	<p>Es besteht die freie Wahl der Kommunikationsmittel und wenn es möglich ist auch der Arbeitsort. Außer man hat einen Kundentermin.</p>	<p>Freie Wahl der Kommunikationsmittel und Arbeitsort.</p>	151	<p>Freie Wahl der Kommunikationsmittel und Arbeitsort.</p>
B	5	98-102	(6:32)	<p>Ja, wobei man sagen muss es ist kein Stand-up Meeting. Wir haben das Meeting online. Nachdem bei uns 90% des Teams Nachts Arbeiten. Ähhhh... ist das ein online Meeting um 10 Uhr in der Früh weil halt manche bis in die Puppen gearbeitet haben. Machen wir das online. Weil um 10 Uhr in der Früh mag mich noch keiner anschauen. [lachen]</p>	184	<p>Ein richtiges Standup Meeting ist es nicht. Es wird online durchgeführt.</p>	<p>Standup Meeting</p>	<p>Standup Meeting</p>	<p>_____</p>

B	5	300-301	(17:35)	Bei mir ist halt so, ich könnte die junge Dame hier nicht so mitnehmen HUND. Das ginge nicht so leicht wenn ich nicht flexibel arbeiten würde.	185	Im Team sind Bürohunde erlaubt.	Bürohunde erlaubt	152	Bürohunde erlaubt	53	Bürohunde erlaubt
C	8	119-120	(6:33)	Ich würde sage ja weil [unverständlich]... wenn es wichtige Themen sind die auch kritisch sind, ähm dann telefonieren wir.	186	Bei kritischen Themen telefonieren wir.	Bei kritischen Themen wird telefoniert.	153	Bei kritischen Themen wird telefoniert.	54	Bei kritischen Themen wird telefoniert.
C	10	122-124	(6:51)	Genau. Aber eigentlich... Ich greif zum Telefon wenn es dann wirklich brennt oder wirklich zeitnah irgendwas erledigt werden sollte. Also dann greif ich meistens zum Telefon. Aber ansonsten schreib ich E-Mails oder Slack halt dann einfach.	187	Wenn es brennt wird zum Telefon gegriffen. Ansonsten nutzen wir e-Mails oder Slack.	Bei kritischen Themen wird telefoniert. Sonst werden verschiedene Tools genutzt.	154	Bei kritischen Themen wird telefoniert. Sonst werden verschiedene Tools genutzt.		
C	11	128-132	(6:18)	Also da treffen wir uns auch oft explizit dafür im Büro und sprechen es auch durch und danach kann sich dann wieder jeder hinsetzen und es dementsprechend so umsetzen. Wenn es halt so klar war oder man hat danach dann einfach nochmal telefoniert die Tage drauf oder man trifft sich einfach nochmal im Büro oder so... wir sind da eigentlich immer recht flexibel... [denkt nach]	188	Um spezielle Themen zu besprechen trifft man sich im Büro. Wenn es dann noch Fragen gibt, wird zum Telefon gegriffen.	Treffen vor Ort bei speziellen Themen. Ansonst Telefon.	155	Treffen vor Ort bei speziellen Themen. Ansonst Telefon.		
C	10	278	(13:27)	Ja Telefon.	189	Telefon	Telefon	156	Telefon		
C	9	121	(6:48)	Oder Slack oder iMessage	190	Slack, iMessage	Verschiedene Tools werden genutzt		Verschiedene Tools werden genutzt	---	---
C	9	276	(13:20)	wir nutzen Slack, iMessage, E-Mail und manchmal Skype.	191	wir nutzen Slack, iMessage, E-Mail und manchmal Skype.	Verschiedene Tools werden genutzt		Verschiedene Tools werden genutzt	---	---
C	8	277	(13:26)	Telefon ... Skype... hmm.. mag ich nicht so.	192	Telefon und Skype mag ich nicht.	Nicht beliebte Tools	157	Nicht beliebte Tools	---	---
C	11	279-281	(11:21)	Also ich E-Mails, chatten und telefonieren. Also sowohl per Telefon als auch per Skype.. das reche ich einfach zusammen. Ähm.. Aber Video relativ selten. Das war dann wenn mal ne Bildschirmübertragung. Aber das würde ich auch als selten bezeichnen.	193	Ich nutze E-Mail, Chat und Telefon. Video nur bei einer Bildschirmübertragung.	Verschiedene Tools werden genutzt		Verschiedene Tools werden genutzt	---	---
C	8	309	(14:52)	Ja, Snapchat ist relativ frisch... und Slack hatten wir auch nicht immer.	194	Snapchat ist relativ neu. Ansonsten Slack.	Neue Tools wurden eingeführt.	158	Neue Tools wurden eingeführt.	55	Neue Tools wurden eingeführt.
C	9	311-313	(14:54)	Haben wir eingeführt, weil es ne Lücke gab was größere Gruppenchats angeht. Weil mails etc. da einfach zu unübersichtlich werden... So konnten wir besser nach Themen strukturieren.	195	Neue Tools wurden eingeführt, weil andere Tools Lücken aufwiesen.	Neue Tools wurden eingeführt.		Neue Tools wurden eingeführt.	---	---
C	11	314-315	(11:35)	Ja wir hatten.. ja.. mehr oder weniger.. wir hatten so ein Chat Programm auf irgendeinen externen Server aber das haben wir dann bleiben lassen.	196	Früher hatten wir ein Chat Programm auf einem externen Server.	Alte Tools wurden abgeschafft	159	Alte Tools wurden abgeschafft	56	Alte Tools wurden abgeschafft
D	12	69-70	(7:22)	hmmm nein des is mehr so . . Common Knowledge in der Firma, sag ich jetzt a mal so. Da is ned was schriftlich fixiert.	197	Schriftlich ist bei uns wenig fixiert.	wenig schriftliches	160	wenig schriftliches	57	keine Schriftstücke für

D	14	93-94	(8:17)	Ja so schon, aber sonst so zu Beginn gib es keine Schriftstücke für neue Mitarbeiter. Und du hast auch mehrere Projekte.	198	Für Neue Mitarbeiter/innen gibt es keine Schriftstücke.	keine Schriftstücke für neue Mitarbeiter/innen	161	keine Schriftstücke für neue Mitarbeiter/innen		neue Mitarbeiter/innen
D	13	71-73	(7:25)	Wir führen regelmäßige Meetings durch . . . meist remote via Slack und besprechen den Zwischenstand im Projekt. Da weiß man dann wer was macht . . . also mit der Zeit.	199	Regelmäßige Meetings, remote via Slack.	Regelmäßige Kommunikation über ein Tool.	162	Regelmäßige Kommunikation über ein Tool.	58	Regelmäßige Kommunikation über ein Tool.
D	12	135-136	(11:16)	Was tu ich, naja.. ich frag den Chef..weil der derjenige is der die Informationen hat.	200	Der Chef wird bei Unklarheiten befragt.	Chef wird bei Unklarheiten herangezogen.	163	Chef wird bei Unklarheiten herangezogen.	59	Chef wird bei Unklarheiten herangezogen.
D	13	359-361	(35:34)	Handy und Laptop. Ja Slack, iMessage, manchmal TeamViewer . in einem anderen Projekt jetzt nicht das mit Markus und Daniel und ja ähm . . . Mail, GitHub . . . ja	201	Handy und Laptop. Slack, iMessage, manchmal TeamViewer. Mail, GitHub	Verschiedene Tools werden genutzt		Verschiedene Tools werden genutzt	---	---
D	15	363	(20:21)	Telefon, Slack und GitHub	202	Telefon, Slack und GitHub	Verschiedene Tools werden genutzt		Verschiedene Tools werden genutzt	---	---
				K2.3.3 Beziehung im Team		Paraphrasierung	Generalisierung	R1ID	1.Reduktion	R2ID	2. Reduktion
A	3	653-655	(29:07)	Das mal eben über den Schreibtisch zu rufen oder ins nächste Büro zu gehen, mal schnell was abklären oder so, das ist halt dann, finde ich halt, . . . dann fällt weg. Es ist dann nicht mehr so einfach.	203	Wenn man nicht im Büro ist, fallen die kurzen Kommunikations wege weg. Dann ist es nicht mehr so einfach.	Distanzen machen eine Verbindung schwieriger	164	Distanzen machen eine Verbindung schwieriger		
A	4	676-682	(31:12)	Ich finde das Thema aus der Perspektive heraus interessant weil meiner Meinung nach es einfach ein Zukunftsthema ist. Es wird immer mehr verteilt gearbeitet. Ähm... bei mir ist die Verteilung ja über die ganze Welt also wurde de facto ja immer 24 Stunden daran gearbeitet. Das hat auch seine Vorteile bis zu einem gewissen Grad es kommen auch Nachteile dazu das ist klar. Man braucht ein gutes Team das einfach tickt wie es muss das weiß wie gearbeitet wird welche Bedürfnisse das Projekt braucht. Und natürlich die anderen Kulturkreise, das aber in meinen Augen auch befruchtend sein kann.	204	Das verteilte Arbeiten ist ein Zukunftsthema. Es wird ein gutes Team benötigt das weiß wie gearbeitet wird. Auch wenn es um andere Kulturkreise geht.	Distanzen und andere Kulturkreise	165	Distanzen und andere Kulturkreise	60	Distanzen und andere Kulturkreise machen eine Verbindung schwieriger.
A	3	17	(1:33)	Ja finde ich schon.	205	eine gute Teambeziehung ist vorhanden	gute Teambeziehung	166	gute Teambeziehung		
B	5	3	(0:26)	Ungefähr ja. Wir kennen uns deswegen schon <u>sehr</u> gut.	206	eine gute Teambeziehung ist vorhanden	gute Teambeziehung	167	gute Teambeziehung		

B	7	26-29	(0:58)	Ja würde ich schon sagen. Wir haben alle mit der Zeit gelernt wie man am besten zusammenarbeitet.. auch wenn einer beim Kunden vor Ort ist. Es gibt sicherlich Kollegen mit denen man lieber zusammenarbeitet und auch die Arbeit schneller geht, finde ich.. Also die Abstimmung passt da besser. Aber im Großen und Ganzen passt das im ganzen Team.	207	Mit der Zeit hat man gelernt wie man am besten zusammenarbeitet. Egal ob vor Ort oder beim Kunden.	Beziehung wurde mit der Zeit aufgebaut	168	Beziehung wurde mit der Zeit aufgebaut	61	Gute Beziehungen wurden mit der Zeit aufgebaut.
A	1	18	(1:34)	Ja hat man schon.	208	eine gute Teambeziehung ist vorhanden	gute Teambeziehung		gute Teambeziehung	—	—
B	5	12-14	(0:55)	Ähm, neee.... Des is mal mehr mal weniger, das muss man echt sagen. Es ist ja nicht so das wir jetzt nur das Team sind und wir sehen auch vollkommen das die anderen- .... Ohne die geht's auch nicht. JA. Aber wir verstehen uns halt so am besten von allen.	209	Es ist mal mehr mal weniger. Man kommt nicht gleich gut mit jedem zurecht.	Sympathie nicht bei jedem gleich	169	Sympathie nicht bei jedem gleich	62	Sympathie nicht bei jedem gleich
B	6	16-17	(1:26)	Und die Kommunikation ist am leichtesten da braucht man nicht viel zu tun oder sagen da ist es halt einfach tief verankert.	210	Wenn man eine gute Beziehung hat fällt einem die Kommunikation auch leichter.	Bessere Kommunikation durch eine gute Beziehung.	170	Bessere Kommunikation durch eine gute Beziehung.		
B	5	34-36	(2:37)	J-.. Ja. In 90% der Fälle, man äh.. oft ist es wenn man jetzt äh..wenn ma jetzt nicht in einem Thema Bescheid weiß und Hilfe braucht, dann kommt ne allgemeine Rundmail. Dann so H I L F E E E [lachen].	211	Durch eine gute Beziehung wird bei allgemeinen Rundmails schnell geholfen.	Bessere Kommunikation und Hilfestellung durch eine gute Beziehung.	171	Bessere Kommunikation und Hilfestellung durch eine gute Beziehung.		
B	5	81-82	(5:35)	Ja äh.. also mir ist jetzt noch kein Fall unter gekommen wo ich jetzt gesagt hätte, mei des hättest mir jetzt aber auch früher sagen können.	212	Es gab noch keinen Vorfall bei dem Informationen zu spät mitgeteilt wurden.	Gute Kommunikation	172	Gute Kommunikation	63	Bessere Kommunikation und Hilfestellung durch eine gute Beziehung.
C	9	20-22	(2:45)	Ich würde sagen wir haben einen Teamgeist, weil wir ein gemeinsames Ziel verfolgen weil wir uns symphytisch sind, auf einander achten, ähm... und eine gute Kommunikation haben.	213	Es gibt einen guten Teamgeist, weil wir ein gemeinsames Ziel vefolgen und wir uns symphatisch sind, aufeinander achten und eine gute Kommunikation haben.	Gute Kommunikation und guter Teamgeist	173	Gute Kommunikation und guter Teamgeist		

C	11	25-32	(1:02)	<p>Ne.. zusammengewürfelt .. ne.. ne .. also das ist schon <u>Team</u>. Definitiv .. also zusammengewürfelt finde ich uns so nicht. Würde uns auch jetzt als relativ homogen bezeichnen. Man merkt den Teamgeist auch .. also als wir ein wichtiges Release raus gebracht hatten.. das war eine eher stressige Zeit aber trotzdem sind wir zu viert .. auch mal bis 11 Uhr Nachts im Büro gesessen und haben daran gearbeitet. Das war schon eine recht coole Arbeitsatmosphäre. Es war zwar viel Arbeit aber vom Team ist keiner früher gegangen oder hat den anderen irgendwie im Stich gelassen oder so. Man hat versucht das gemeinsam irgendwie ähm.. es fertig wird.</p>	214	<p>Ich sehe uns als Team das zusammenhält auch wenn es schwierige Zeiten gibt. Man kann sich auf den anderen verlassen.</p>	<p>Starker Zusammenhalt und Teamgeist</p>	174	<p>Starker Zusammenhalt und Teamgeist</p>	64
D	14	12-16	(1:00)	<p>Ich bin auch seit ca. einem Jahr dabei und für mich gab es von Anfang an eine gute Zusammenarbeit.. vor allem unter den Entwicklern .. Der Rest der Firma war anfangs ned so gut integriert . Also der Rest hat oft ned gewusst was die Entwickler tun. Aber die letzten 2 – 3 Monate haben sich die Dinge schon verbessert. Man weiß allgemein in der Firma jetzt besser Bescheid wer wann wo was arbeitet.</p>	215	<p>Für mich gab es von Anfang an eine gute Zusammenarbeit eine gute Beziehung. Die letzten 2-3 Monate wurde es jedoch noch besser.</p>	<p>Gute Zusammenarbeit und Beziehung die sich noch weiter entwickelt hat.</p>	175	<p>Gute Zusammenarbeit und Beziehung die sich noch weiter entwickelt hat.</p>	
D	12	25-32	(2:44)	<p>hmm.. ähm... bissl was von beidem . . . e s . . . es is im Großen und Ganzen . scho eine zusammengewürfelte Gruppe allerdings is da aber auch der gemeinsame Nenner das jeder hmm .. das Produkt das wir machen eigentlich jedem scho am Herzen liegt. U u u n d das des in gewisser Weiße verbindet. Es ist dadurch das Teile des Teams . bisher remote waren und man die . . also die P. das ist unsere Support Mitarbeiterin beziehungsweise jetzt dann auch bald für Marketing. Die fangt Mitte Jänner bei uns im Office an war bisher in Stuttgart. Die haben wir nur einmal im Jahr kennen gelernt beim Firmen retreat . ähm.. insofern war da klarerweise weniger Bindung da .</p>	216	<p>Das Interesse am Produkt schweiß zusammen.</p>	<p>Selbe Interessen bringen zusammen.</p>	176	<p>Selbe Interessen bringen zusammen.</p>	

				hmm..ähm... bissl was von beidem . . . e s . . . es is im Großen und Ganzen . scho eine zusammengewürfelte Gruppe allerdings is da aber auch der gemeinsame Nenner das jeder hmm .. das Produkt das wir machen eigentlich jedem scho am Herzen liegt. U u u n d das des in gewisser Weiße verbindet. Es ist dadurch das Teile des Teams . bisher remote waren und man die . . also die P. das ist unsere Support Mitarbeiterin beziehungsweise jetzt dann auch bald für Marketing. Die fangt Mitte Jänner bei uns im Office an war bisher in Stuttgart. Die haben wir nur einmal im Jahr kennen gelernt beim Firmen retreat . .ähm.. insofern war da klarenweise weniger Bindung da .	217	Wenn jemand Neues ins Team kommt ist die Bindung weniger fest.	Weniger Bindung bei neuen Mitarbeitern/innen	177	Weniger Bindung bei neuen Mitarbeitern/inne n	65	Weniger Bindung bei neuen Mitarbeitern/innen
				K2.3.4 Medienkompetenz im Team		Paraphrasierung	Generalisierung	R1ID	1.Reduktion	R2ID	2. Reduktion
A	1	48	(2:54)	Es gibt interne Schulungen.	218	Interne Schulungen	Interne Schulungen	178	Interne Schulungen	66	Interne Schulungen
C	11	72-74	(4:03)	Ähm .. Das muss derjenige mit der Zeit lernen. Es gibt in der Form keine Dokumentation oder so.. Es ergibt sich dann einfach.. Es weiß dann schon jeder Bescheid.. Aber es war nie fixiert oder festgelegt was durchgeführt wird.	218	Jeder ist dafür zuständig, sich weiterzubilden. Es gibt keine Dokumentationen darüber.	Weiterbildung erfolgt auf eigene Faust.	179	Weiterbildung erfolgt auf eigene Faust.	67	Weiterbildung erfolgt auf eigene Faust.
				K2.3.5 Erreichbarkeit des Empfängers		Paraphrasierung	Generalisierung	R1ID	1.Reduktion	R2ID	2. Reduktion
A	2	247-248	(11:12)	Wenn nicht möglich, dann erreiche ich ihn halt auch einfach nicht.	220	Wenn es nicht möglich ist, erreiche ich den anderen nicht.	schwierige Erreichbarkeit	180	schwierige Erreichbarkeit		
A	2	363-364	(16:29)	Und es ist besser als Telefon denn das hören die Leute nicht so oft.	221	Telefon wird oft überhört.	Telefon wird oft überhört.	181	Telefon wird oft überhört.		
A	4	370-374	(20:12)	Eine Herausforderung ist es mit den anderen die verteilt sind. auf der ganzen Welt, da ist eher die Hürde die Erreichbarkeit .. an die Westküste der USA wenn ich mit dem Applikations-Engineer reden muss. Nun es ist jetzt 9 Uhr morgens es ist gerade bei ihm Mitternacht. Jetzt muss ich mal 9 Stunden warten bis es mal einigermaßen save ist das ich ihn mal anrufen kann.	222	Eine Herausforderung ist es mit den anderen die verteilt auf der ganzen Welt sind, da ist eher die Hürde die Erreichbarkeit.	Distanzprobleme	182	Distanzprobleme	68	Distanzprobleme machen die Erreichbarkeit schwieriger. Telefone werden oft überhört.
A	2	253	(11:42)	Also manchmal ist es schwierig die Leute zu erreichen.	223	Manchmal ist es schwierig die Leute zu erreichen.	schwierige Erreichbarkeit		schwierige Erreichbarkeit	---	---
A	1	352	(15:49)	Sametime kann sehr kurzfristig sein, oder eben nicht wenn er nicht da ist .	224	Sametimes funktioniert für kurzfristige Kommunikation gut, aber auch nur wenn die andere Person am PC sitzt.	Tools für kurfristige Kommunikation	183	Tools für kurfristige Kommunikation	69	Tools für kurfristige Kommunikation
A	2	354	(15:54)	Telefonisch geht schwieriger.	225	Telefonisch geht schwieriger.	schwierige Erreichbarkeit		schwierige Erreichbarkeit	---	---

A	1	361-362	(16:18)	Ja genau, es ist jeder für jeden erreichbar da. Die einzige Voraussetzung ist, dass der physisch am Rechner sitzt. Das ist nicht immer gegeben aber schon oft.	226	Es ist jeder für jeden Erreichbar. Die einzige Voraussetzung ist, dass der physisch am Rechner sitzt.	Gute Erreichbarkeit wenn der Gegenüber am PC ist.	184	Gute Erreichbarkeit wenn der Gegenüber am PC ist.	70	Hohe Erreichbarkeit im Team durch verschiedene Tools gegeben. Auch über Zeitzonen hinweg.
A	4	379-384	(20:12)	anrufen ist für mich immer eher so hey ich bin jetzt für nichts anderes da als jetzt das Telefonat zu tätigen. Bei einem Chat kann man was schreiben und in irgendeiner Form es vergessen und sich in der Zeit um etwas anderes kümmern, andere Mails beantworten etc. Da war dann auch irgendwie die Erreichbarkeit über die Zeitzonen gegeben und das über die, sagen wir mal die neuen Medien, wo man sich nicht gerade mal eben in die Augen schauen kann.	227	Mit einem Chat ist die Erreichbarkeit über die Zeitzonen hinweg gegeben.	Mit gewissen Tools ist die Kommunikation über die Zeitzonen hinaus gegeben.	185	Mit gewissen Tools ist die Kommunikation über die Zeitzonen hinaus gegeben.		
B	6	159	(9:34)	Absolut.	228	Jeder ist immer Erreichbar, egal auf welchem Tool. Ich erreiche immer jemanden.	Hohe Erreichbarkeit im Team	186	Hohe Erreichbarkeit im Team		
B	6	161-162	(9:39)	Ja also per Telefon oder irgendeinem Chat, Messenger wie auch immer, den wir benutzten, äh.. sind wir immer, eigentlich, fast sofort erreichbar.	229	Egal ob Chat, Messengeer oder Telefon man ist eigentlich sofort erreichbar.	Erreichbarkeit ist durch mehrere Tools gegeben.	187	Erreichbarkeit ist durch mehrere Tools gegeben.		
B	7	178-183	(10:03)	Ja kann ich auch nur unterschreiben... das funktioniert einfach. Es lässt keiner den anderen hängen, schon gar nicht wenn er beim Kunden ist. Das würde ja auch ein schlechtes Bild auf die ganze Firma werfen.. wenn der vor Ort da steht und nix weiter geht. Also man schreibt in der Regel erst im Chat was los ist .. was man eben braucht.. wenn dann in der Zeit wo man es braucht nix kommt ruft man einfach die Leute durch. Einer hebt schon ab. Das war bis jetzt immer so. Also bei mir!	230	Es lässt keiner den anderen hängen. Egal ob intern oder beim Kunden. Im Gruppenchat ist immer einer erreichbar.	Hohe Erreichbarkeit im Team durch den Gruppenchat	188	Hohe Erreichbarkeit im Team durch den Gruppenchat		
C	9	188	(9:32)	Ja absolut. Über iMessage E-Mail Slack und Telefon.	231	Ja absolut. Über iMessage E-Mail Slack und Telefon.	Erreichbarkeit ist durch mehrere Tools gegeben.	189	Erreichbarkeit ist durch mehrere Tools gegeben.		
D	12	248	(24:02)	Ja absolut.	232	Jeder ist immer Erreichbar, egal auf welchem Tool. Ich erreiche immer jemanden.	Hohe Erreichbarkeit im Team	190	Hohe Erreichbarkeit im Team		
D	13	249-251	(24:03)	Jeder von uns hat ein Geschäftshandy da ist ein Austausch jederzeit möglich. Dann haben wir unsere Online-Tools, die ermöglichen das auch. . . ähm . . . So können auch mal spontane WebMeetings durchgeführt werden.	233	Jeder hat ein Geschäftshandy, dort ist man in der Regel erreichbar. Ansonsten gibt es diverse andere Tools oder man macht spontane WebMeetings aus.	Erreichbarkeit ist durch mehrere Tools gegeben.	191	Erreichbarkeit ist durch mehrere Tools gegeben.		

A	2	364-365	(16:29)	E-Mails werden natürlich nach besten Wissen und Gewissen relativ zügig beantwortet.	234	E-Mails werden nach besten Wissen und Gewissen relativ zügig beantwortet.	e-Mails werden zügig beantwortet.	192	e-Mails werden zügig beantwortet.		
A	2	365-366	(16:29)	Aber Sametime funktioniert für die sehr kurze Verfügbarkeit schon sehr gut. Und wenn's nur heißt, kann ich dich kurz anrufen.	235	Sametimes funktioniert für kurzfristige Kommunikation gut.	Tools für kurzfristige Kommunikation		Tools für kurzfristige Kommunikation	—	—
A	4	368-370	(20:12)	Ja pfff. Hier ist es ja mit einigen super einfach, ein paar sind ja hier in einem Radius von 20 Metern angeordnet. Die Erreichbarkeit ist in dem Fall gar kein Problem. Ich geh einfach zu der Person hin.	236	Wenn wir alle vor Ort sind ist die Erreichbarkeit sehr leicht.	Erreichbarkeit vor Ort ist sehr leicht	193	Erreichbarkeit vor Ort ist sehr leicht	71	Erreichbarkeit vor Ort ist sehr leicht
A	1	392	(16:52)	Also Handy anrufen gibt es eigentlich nicht. So dringend ist es selten.	237	Am Handy wird selten jemand angerufen.	Handy wird selten genutzt	194	Handy wird selten genutzt		
A	2	400-403	(17:36)	Weil,... Dann muss man mit dem halt mal im Auto telefonieren. Das stört den ja auch nicht unbedingt. Ich konnte ihn nicht mehr im Büro erreichen oder am Festnetz, es ist aber vorm Wochenende, ich würde es gern klären. Oder ich weiß, er geht in den Urlaub. Dann kann ich den mal schnell anrufen. Es passiert halt selten.	238	Man telefoniert auch öfters im Auto wenn es nicht anders geht.	Telefonieren im Auto ist selten notwendig	195	Telefonieren im Auto ist selten notwendig	72	Telefon wird selten genutzt.
A	1	394-395	(17:20)	Ich ruf die Leute in der Regel an ihrem Arbeitsplatz, also sprich, am Festnetz an. Wenn sie da nicht sind, sind sie halt nicht da.	239	Ich rufe die Leute direkt am Arbeitsplatz, Festnetz an.	Festnetztelefon wird genutzt	196	Festnetztelefon wird genutzt		
A	2	396-398	(17:26)	Ja, aber es gibt eben bei dringenden Fällen, wenn man wirklich nicht weiter kommt, und man weiß derjenige hat die Information, kann man es ja mal versuchen. Fragt, stört es gerade, geht es irgendwie.	240	In dringenden Fällen wird zum Telefon gegriffen und gefragt ob derjenige gerade Zeit hat.	In dringenden Fällen wird zum Telefon gegriffen.	197	In dringenden Fällen wird zum Telefon gegriffen.	73	In dringenden Fällen oder bei zu langen Wartezeiten wird zum Telefon gegriffen.
B	5	163	(9:49)	Ja und wenn es zu lange dauert dann ruft man halt kurz an	241	Wenn es zu lange dauert wird zum Telefon gegriffen.	Bei zu langen Wartezeiten wird zum Telefon gegriffen.	198	Bei zu langen Wartezeiten wird zum Telefon gegriffen.		
A	1	404-405	(17:55)	Das stimmt, das macht kaum noch jemand. Da schicke ich zum Beispiel eine SMS. Weil dann ruft er schon zurück wenn er kann.	242	Es wird eine SMS geschickt und gewartet bis der andere zurück ruft.	SMS als Kommunikationsstart	199	SMS als Kommunikationsstart		

D	12	270-276	(25:03)	<p>Es gibt wenn es äh . es ist auch so ausgemacht, wenn was wirklich extrem dringendes ist wo sofortige äh Rückmeldung erforderlich ist ähm dann wird auf ähm ähm SMS zurück gegriffen weil dann garantiert ist das ich es sofort lese. Wenn es nicht so wichtig ist passiert das ganze eben über Slack und ja . . dann ist es eben gerade . . ich seh's weil ich es gerade aktiviert hab oder ich sehe es nicht und erst wenn ich das nächste mal aktiv hinsetzt und schau was da los is. Aber das wichtige dabei ist das von der Firma beides akzeptiert ist.</p>	243	<p>Wenn es ganz wichtig ist haben wir uns auf SMS geeinigt. Das sieht jeder. Slack kann man auch ausschalten.</p>	SMS bei wichtigen Dingen	200	SMS bei wichtigen Dingen	74	SMS bei wichtigen Dingen oder als Kommunikationsstart.
A	1	631-633	(28:10)	<p>Wenn du alleine Daheim arbeitest kann es schon vorkommen da sich am Abend was mache wenn das Wetter unter Tags schön ist. Aber dann erreichst halt wirklich niemanden, weil es ist ja keiner mehr da.</p>	244	<p>Wenn man Homeoffice macht kann es schon sein das man ab einer bestimmten Zeit niemanden mehr erreicht.</p>	Die Erreichbarkeit nimmt mit Homeoffice ab	201	Die Erreichbarkeit nimmt mit Homeoffice ab	75	Die Erreichbarkeit nimmt mit Homeoffice ab
B	7	167-169	(9:41)	<p>Würde ich sofort unterschreiben. Irgendeiner ist immer erreichbar und online und kann helfen. Da wir ja eine Tag und Nachtschicht haben und die sich auch oft überschneiden ist so gut wie immer einer am Arbeiten.</p>	245	<p>Irgendeiner ist immer erreichbar und online. Oft überschneiden sich Tag- und Nachtschicht und somit ist immer jemand da.</p>	Schichtarbeit ermöglicht höhere Erreichbarkeit	202	Schichtarbeit ermöglicht höhere Erreichbarkeit		
C	10	38-45	(3:45)	<p>Ja... also.. mir geht's genauso. Ähm, ich glaub die Frage zielt auch ein bisschen drauf ab ob, ähm, wie es mit der Erreichbarkeit ist, von der jeweiligen Person. Also es ist jetzt nicht so wenn wir jetzt mal angenommen wir würden beisammen sitzen, dann könnten wir so direkt kommunizieren und sehen ja gleich ob der andere sozusagen verfügbar ist, ähm.... Wenn wir jetzt ein bisschen auseinander sind dann wird es zwar angezeigt, bei Slack zb, wer gerade online ist, aber man weiß immer noch nicht ob man sofort eine Antwort bekommt oder warten muss. Da würde ich schon sagen dass es unterschiedlich ist.</p>	246	<p>Es zeigt zwar an ob jemand online ist, aber ob er Erreichbar ist weiß man deswegen trotzdem nicht.</p>	Anzeige im Tool sagt nicht aus ob der andere Erreichbar ist.	203	Anzeige im Tool sagt nicht aus ob der andere Erreichbar ist.	76	Sichtarbeit ermöglicht höhere Erreichbarkeit sagt aber nichts über die tatsächliche Erreichbarkeit aus.

C	11	191-196	(8:12)	Ja ... also E-Mails gehen oft hin und her und wenn halt jemand gerade die E-Mail bekommt weiß man der sitzt auch vorm Rechner und ruft halt dann auch einfach mal an. Oder wenn man in Skype online ist hat man einfach gechattet oder angerufen. Und Slack halt. Also Erreichbarkeit definitiv ja. Allerdings dauert es bei unwichtigen Dingen auch mal Tage bis man eine Antwort auf die E-Mail bekommt aber war halt unwichtig und zeitlich nicht dringend.	247	Man erreicht sich gegenseitig über e-Mails, Skype, Slack oder andere chats.	Erreichbarkeit ist durch mehrere Tools gegeben.		Erreichbarkeit ist durch mehrere Tools gegeben.	---	---
C	9	231-233	(10:09)	Wir haben ja viele Kanäle. Wenn der Anruf nicht zündet gibt es eine iMessage hinterher, Slack und eine E-Mail alles, da werden alle Kanäle ausgereizt.	248	Es gibt viele Kanäle, iMessage, Slack, E-Mail, Telefon.	Erreichbarkeit ist durch mehrere Tools gegeben.		Erreichbarkeit ist durch mehrere Tools gegeben.	---	---
C	8	337-340	(15:26)	Ich würd sagen eigentlich flexibel, es gibt nur Zeiten wo Leute erreichbar sein müssen, ähm, im Sinne von... Wenn es um Telefon Support geht das man sich drauf verlassen kann das der kurzfristig telefonisch erreichbar ist. Ähm. Sonst würde ich sagen das es auch mal geht das man nicht sofort erreichbar ist.	249	Es gibt Zeiten da müssen Leute Erreichbar sein. Wenn es zum Beispiel um den Kundensupport geht.	Erreichbarkeit an gewisse Zeiten gebunden	204	Erreichbarkeit an gewisse Zeiten gebunden	77	Erreichbarkeit an gewisse Zeiten gebunden aber unterschiedliche Tools
D	15	252-255	(13:48)	Ja, man erreicht die Leute normalerweise per Telefon oder Slack, zumindest während den üblichen Bürozeiten . . . sonst schon auch aber nicht immer sofort. Wenn einer halt nicht erreichbar ist . . . dann . . . dann versucht man jemand andern zu erreichen. Normalerweise gibt es immer jemand anderes der dann auch weiterhelfen kann.	250	Während den üblichen Bürozeiten ist man immer über Slack und Telefon erreichbar.	Erreichbarkeit an gewisse Zeiten gebunden aber unterschiedliche Tools	205	Erreichbarkeit an gewisse Zeiten gebunden aber unterschiedliche Tools		
				K2.3.6 Aufgabenbezogen		Paraphrasierung	Generalisierung	R1ID	1.Reduktion	R2ID	2. Reduktion
A	1	72-73	(3:32)	Für mich ist Dresden jetzt tatsächlich nur so ein Block. Also innerhalb von Dresden unterscheide ich nicht wer was macht, <u>ich</u> jetzt für mich.	251	Andere Abteilungen sind für mich nur ein Block.	Kein Verständnis der anderen Abteilungen	206	Kein Verständnis der anderen Abteilungen	78	Kein Verständnis der anderen Abteilungen
A	2	155-157	(7:07)	Das RTC ist natürlich auch der richtige Ort wo man die Informationen zusammen trägt. Also wo auch jeder weiß. am besten auch genau beschrieben bekommt was zu tun ist.	252	Im RTC werden Informationen und Aufgaben geschrieben mit den jeweiligen Bearbeitern.	Tool zur klaren Strukturierung von Informationen und Aufgaben	207	Tool zur klaren Strukturierung von Informationen und Aufgaben	79	Tool zur klaren Strukturierung von Informationen und Aufgaben
A	1	249-250	(11:34)	Es kann auch sein das einer schreibt, das bin nicht ich, das ist der andere. Das geht aber auch ruck zuck. Das stimmt dann aber auch.	253	Wenn einer nicht Zuständig ist wird die Zuordnung Aufgabe/Person schnell erledigt.	rasche Zuordnung der Aufgaben	208	rasche Zuordnung der Aufgaben	80	rasche Zuordnung der Aufgaben
A	3	485-486	(21:54)	Bei einer eher kurzen Frage nutze ich das Chat Programm, sonst dann halt eher E-Mail. Wie kompliziert die Frage ist.	254	Für kurze Fragen nutze ich ein Chat Programm für längere Anfragen e-Mails.	Tool wird nach Dauer und Komplexität der Aufgabe gewählt	209	Tool wird nach Dauer und Komplexität der Aufgabe gewählt	81	Tool wird nach Dauer und Komplexität der Aufgabe gewählt

A	2	543-544	(22:57)	Telcos, aber eher nicht für dringendere Sachen sondern eher für regelmäßige Sachen.	255	Telcos werden durchgeführt wenn es um Regelmäßige Meetings geht.	Für Regelmäßiges werden Telcos durchgeführt	210	Für Regelmäßiges werden Telcos durchgeführt	82	Für Regelmäßiges und beteiligung von mehreren Leuten werden Telcos durchgeführt.
A	2	587-594	(25:27)	Also Sametime ist halt wirklich attraktiv weil man auch mal schnell einen Screenshot dazu geben kann um zu zeigen wo das Problem ist. Man kann auf die Frage reagieren, man kann sich auch für Brainstorming, das ist auch möglich, treffen. Ist mühsamer zu tippen als zu sprechen. Wenn es richtig ein Problem gibt, erarbeiten wir es am Telefon. Aber dazu muss man sich regelrecht verabreden für ein Telefongespräch. Es ist wirklich nicht so das man sagt, ich ruf den jetzt mal schnell an. Es ist dann schon eher eine Telefonkonferenz. Und das halte ich für selten. E-Mail ist das häufigste und Sametime ist interaktiver.	256	Wenn mehrere Leute beteiligt sind und das Problem größer ist wird eine Telco einberufen.	Beteiligung von mehreren Leuten wird eine Telco einberufen	211	Beteiligung von mehreren Leuten wird eine Telco einberufen		
A	3	579-580	(24:39)	Ähm, es kommt auch auf die Fragestellung drauf an, auf das Problem drauf an. Wenn ich etwas abklären muss, ähm, was wir jetzt machen, ist meistens Telefon besser, weil es einfach schneller diskutiert wird.	257	Es kommt auf die Fragestellung drauf an. Wenn etwas abgeklärt werden muss ist Telefon die erste Wahl.	Abklärungsbedarf wird das Telefon gewählt	212	Abklärungsbedarf wird das Telefon gewählt		
A	2	581	(25:07)	Wir machen gerne Brainstorming am Telefon, sonst E-Mail.	258	Wir machen gerne Brainstorming am Telefon, sonst E-Mail.	Brainstorming gerne am Telefon	213	Brainstorming gerne am Telefon		
A	1	582-585	(25:09)	Wenn man einfach Fragen stellt, dann läuft das per E-Mail. Dann schickt der mir die Antwort zurück und fertig. Wenn es bisschen interaktiver ist dann Sametime. Und wenn es richtig Interaktiv ist, also länger wird, dann kläre ich das wenn ich da bin oder halt am Telefon.	259	Wenn es länger Dauert etwas zu klären, wird zum Telefon gegriffen.	längere Dauer etwas zu klären, Telefon	214	längere Dauer etwas zu klären, Telefon		
B	7	276-282	(13:48)	Hm muss ich kurz überlegen ...E-Mail wenn ich zum Beispiel eine Info oder Anfrage vom Kunden weiterleite .. WhatsApp wenn ich schnell was zum mitteilen hab. Da aber eher kurze Sachen das lange tippen nervt mich da dann schon... E-Mails sind in meinen Augen für mehrere Personen etwas unpassend. Da vergisst einer auf replay all zu drücken und schon bekommen es die anderen nicht mit. Wenn es wichtig ist wird Skype angeworfen dann weiß man sicher dass jeder es mit bekommt. Ansonsten halt eine Message in WhatsApp da lesen es auch alle. Hoffentlich [lachen].	260	Wenn es sehr wichtig ist nutzen wir Skype.	Wichtige Dinge klären, Skype	215	Wichtige Dinge klären, Skype		

C	11	293-295	(11:26)	Also wenn es darum geht etwas Bescheid zu geben nutze ich E-Mail und wenn ich was zu diskutieren habe ist bei mir Telefon die Wahl. Slack nutze ich sicherlich auch aber oft nervt mich das Tippen.	261	Wenn es etwas zu diskutieren gibt, nutzen wir das Telefon.	Diskussionen, Telefon	216	Diskussionen, Telefon		
D	15	381-383	(21:04)	Text ist mein absoluter Favorit, gern auch mit einem Screenshot. Ton also Telefon ist auch ganz gut für längere Diskussion. Bewegte Bilder und Simulation hab ich bei [Unternehmen Namen] noch nie benutzt.	262	Ton/Telefon ist für längere Diskussionen besser	längere Diskussionen, Ton/Telefon	217	längere Diskussionen, Ton/Telefon		
D	15	393-398	(21:57)	Längere Diskussion besser per Telefon, Probleme in der Anwendung am besten per Screenshot. Wichtige Entscheidung im persönlichen Gespräch, weniger wichtige per E-Mail. Ahm . . . Für eine Basis greif ich eher zum Telefon bei Informationen schein ich eine E-Mail. Auch wenn ich was Bescheid gebe schreibe ich Mails meistens wenn mehrere Personen beteiligt sind wenn ich nur einer Person was geben möchte chatte ich den auch so an. Sonst sind mir persönliche Gespräche auch sehr willkommen.	263	Längere Diskussionen tragen wir über das Telefon aus.	längere Diskussionen, Telefon	218	längere Diskussionen, Telefon		
A	1	582-585	(25:09)	Wenn man einfach Fragen stellt, dann läuft das per E-Mail. Dann schickt der mir die Antwort zurück und fertig. Wenn es bisschen interaktiver ist dann Sametime. Und wenn es richtig Interaktiv ist, also länger wird, dann kläre ich das wenn ich da bin oder halt am Telefon.	264	Bei Fragen E-Mail	Bei Fragen E-Mail	219	Bei Fragen E-Mail	84	Bei Fragen E-Mail
A	1	582-585	(25:09)	Wenn man einfach Fragen stellt, dann läuft das per E-Mail. Dann schickt der mir die Antwort zurück und fertig. Wenn es bisschen interaktiver ist dann Sametime. Und wenn es richtig Interaktiv ist, also länger wird, dann kläre ich das wenn ich da bin oder halt am Telefon.	265	Bei interaktiveren Dingen wird Sametimes genutzt	Interaktive Dinge, Firmenchat	220	Interaktive Dinge, Firmenchat	85	Interaktive Dinge, Firmenchat

A	2	587-594	(25:27)	<p>Also Sametime ist halt wirklich attraktiv weil man auch mal schnell einen Screenshot dazu geben kann um zu zeigen wo das Problem ist. Man kann auf die Frage reagieren, man kann sich auch für Brainstorming, das ist auch möglich, treffen. Ist mühsamer zu tippen als zu sprechen. Wenn es richtig ein Problem gibt, erarbeiten wir es am Telefon. Aber dazu muss man sich regelrecht verabreden für ein Telefongespräch. Es ist wirklich nicht so das man sagt, ich ruf den jetzt mal schnell an. Es ist dann schon eher eine Telefonkonferenz. Und das halte ich für selten. E-Mail ist das häufigste und Sametime ist interaktiver.</p>	266	<p>Sometimes wird genutzt wenn es schneller gehen muss. Man kann auch Screenshots mitschicken um es deutlicher zu zeigen.</p>	Interaktive Dinge, Firmenchat	Interaktive Dinge, Firmenchat	—	—	
A	2	587-594	(25:27)	<p>Also Sametime ist halt wirklich attraktiv weil man auch mal schnell einen Screenshot dazu geben kann um zu zeigen wo das Problem ist. Man kann auf die Frage reagieren, man kann sich auch für Brainstorming, das ist auch möglich, treffen. Ist mühsamer zu tippen als zu sprechen. Wenn es richtig ein Problem gibt, erarbeiten wir es am Telefon. Aber dazu muss man sich regelrecht verabreden für ein Telefongespräch. Es ist wirklich nicht so das man sagt, ich ruf den jetzt mal schnell an. Es ist dann schon eher eine Telefonkonferenz. Und das halte ich für selten. E-Mail ist das häufigste und Sametime ist interaktiver.</p>	267	<p>Für Brainstorming wird zum Telefon gegriffen</p>	Brainstorming gerne am Telefon	Brainstorming gerne am Telefon	—	—	
A	1	595-596	(26:04)	<p>Also was zum Beispiel bei Sametime schon relativ häufig ist, geht der Jenkins noch... [rollt mit den Augen]</p>	268	<p>Um kurze Anfragen zu tätigen wird das Firmeneigene Chat Programm genutzt.</p>	kurze Anfragen, interner Chat	221	kurze Anfragen, interner Chat		
B	7	276-282	(13:48)	<p>Hm muss ich kurz überlegen ...E-Mail wenn ich zum Beispiel eine Info oder Anfrage vom Kunden weiterleite .. WhatsApp wenn ich schnell was zum mitteilen hab. Da aber eher kurze Sachen das lange tippen nervt mich da dann schon... E-Mails sind in meinen Augen für mehrere Personen etwas unpassend. Da vergisst einer auf replay all zu drücken und schon bekommen es die anderen nicht mit. Wenn es wichtig ist wird Skype angeworfen dann weiß man sicher dass jeder es mit bekommt. Ansonsten halt eine Message in WhatsApp da lesen es auch alle. Hoffentlich [lachen].</p>	269	<p>Wenn ich etwas schnell Mitteilen will nutze ich WhatsApp.</p>	Schnell etwas Mitteilen, WhatsApp	222	Schnell etwas Mitteilen, WhatsApp	86	<p>Bei kurzen Anfragen, Problemen wird ein Sofortnachrichtendienst gewählt.</p>

C	10	286-290	(14:07)	Bei mir ist das so, dass, ähm, für kurze Probleme die ich kurz und knackig beschreiben kann und die jetzt nicht so zeitkritisch sind, da schreibe ich gerne in Slack rein weil denke die anderen lesen das irgendwann mal. Wenn ich irgendwie Informationen brauch oder Informationen darlegen muss die länger sind dann ruf ich meistens an, weil da bin ich wirklich zu faul zum Tippen.	270	Für kurze Probleme stelle ich meine Anfrage in Slack ein.	kurze Probleme, Slack	223	kurze Probleme, Slack	
C	11	293-295	(11:26)	Also wenn es darum geht etwas Bescheid zu geben nutze ich E-Mail und wenn ich was zu diskutieren habe ist bei mir Telefon die Wahl. Slack nutze ich sicherlich auch aber oft nervt mich das Tippen.	271	Wenn ich etwas Bescheid geben möchte nutze ich e-Mails.	kurz Bescheid geben, E-Mail	224	kurz Bescheid geben, E-Mail	
A	3	634-635	(28:27)	Man muss es halt schon vorher festklopfen wer welche Arbeitspakete hat oder so...	272	Es muss ausgemacht werden, wer welche Arbeitspakete übernimmt.	Klare Definition der Arbeitspakete und Zuständigkeiten.	225	Klare Definition der Arbeitspakete und Zuständigkeiten.	87
A	2	227-228	(9:42)	Ja.. wie gesagt., je nachdem..., welche Rolle.. Ich hab hauptsächlich die Requirements Rolle, die Entwickler hauptsächlich die Entwickler Rolle	273	Je nach Rolle werden verschiedene Aufgaben zugewiesen.	Rollenspezifische Aufgaben	226	Rollenspezifische Aufgaben	
B	6	256-257	(14:51)	Also wir nutzen das ganz stink normale Office Outlook für die stink normale e-Mail Kommunikation mit den Händlern untereinander, intern wie auch extern	274	Für die normale Kommunikation im Tagesgeschäft, intern wie auch mit dem Kunden wird Outlook verwendet.	Tagesgeschäftkommunikation, Outlook	227	Tagesgeschäftkommunikation, Outlook	88
B	6	257-265	(14:51)	wir benutzen den Blogger um ähh um jeden Tag die Ergebnisse unserer Arbeit bei den Wartungen die wir machen, preis zu geben sodass die Schicht in der Früh, sprich der Christian, dann ähm.. den Blogger aufmachen kann und kucken kann, ah ja ok die Jungs haben das und das gemacht gestern Abend. Dann weiß er Bescheid, somit wenn eine Frage kommt von jemanden dann weiß er was er tun soll. Dann haben wir sowas wie .... Die Sachen die wir tun müssen, pro Tag, die Protokollieren wir auf der WunderList. Die Wunderlist ist auch im Netz drinnen. Das wird auch abgehackt und . äh.. was benutzen wir noch.. Outlook, Wunderlist, Blogger, WunderList.	275	Um die Ergebnisse der Arbeit einzutragen verwenden wir den Blogger.	Arbeitsergebnisse, Blogger	228	Arbeitsergebnisse, Blogger	89

B	6	257-265	(14:51)	wir benutzen den Blogger um ähh um jeden Tag die Ergebnisse unserer Arbeit bei den Wartungen die wir machen, preis zu geben sodass die Schicht in der Früh, sprich der Christian, dann ähm.. den Blogger aufmachen kann und kucken kann, ah ja ok die Jungs haben das und das gemacht gestern Abend. Dann weiß er Bescheid, somit wenn eine Frage kommt von jemanden dann weiß er was er tun soll. Dann haben wir sowas wie .... Die Sachen die wir tun müssen, pro Tag, die Protokollieren wir auf der WunderList. Die Wunderlist ist auch im Netz drinnen. Das wird auch abgehackt und . ah.. was benutzen wir noch.. Outlook, Wunderlist, Blogger, WunderList.	276	Aufgaben die zu erledigen sind stehen in der WunderList.	Zu erledigende Aufgaben stehen in der WunderList.	229	Zu erledigende Aufgaben stehen in der WunderList.	90	Zu erledigende Aufgaben stehen in der WunderList.
B	7	276-282	(13:48)	Hm muss ich kurz überlegen ....E-Mail wenn ich zum Beispiel eine Info oder Anfrage vom Kunden weiterleite .. WhatsApp wenn ich schnell was zum mitteilen hab. Da aber eher kurze Sachen das lange tippen nervt mich da dann schon... E-Mails sind in meinen Augen für mehrere Personen etwas unpassend. Da vergisst einer auf replay all zu drücken und schon bekommen es die anderen nicht mit. Wenn es wichtig ist wird Skype angeworfen dann weiß man sicher dass jeder es mit bekommt. Ansonsten halt eine Message in WhatsApp da lesen es auch alle. Hoffentlich [lachen].	277	Wenn ich Informationen oder Anfragen vom Kunden weiterleite nutze ich e-Mails.	Informationsweitergabe, E-Mail	230	Informationsweitergabe, E-Mail		
D	12	371-374	(36:00)	Wenn es etwas ist was eigentlich mehr eine Informationsweitergabe ist und weniger Diskussion ist dann ist es mir am liebsten das ganze schriftlich zu haben weil dann kann ich mich dem widmen wann ich will. Dann muss ich das nicht sofort anschauen, kann es später lesen oder 5 mal durchlesen.	278	Wenn es um die Informationsweitergabe geht, nutze ich lieber die schriftliche Form.	Informationsweitergabe, schriftlich	231	Informationsweitergabe, schriftlich		
D	15	381-383	(21:04)	Text ist mein absoluter Favorit, gern auch mit einem Screenshot. Ton also Telefon ist auch ganz gut für längere Diskussion. Bewegte Bilder und Simulation hab ich bei [Unternehmen Namen] noch nie benutzt.	279	Text ist mein Favorit, auch mit Screenshots	Text als Favorit	232	Text als Favorit		
										91	Informationsweitergabe in

D	15	393-398	(21:57)	Längere Diskussion besser per Telefon, Probleme in der Anwendung am besten per Screenshot. Wichtige Entscheidung im persönlichen Gespräch, weniger wichtige per E-Mail. Ahm . . Für eine Basis greif ich eher zum Telefon bei Informationen scheid ich eine E-Mail. Auch wenn ich was Bescheid gebe schreibe ich Mails meistens wenn mehrere Personen beteiligt sind wenn ich nur einer Person was geben möchte chatte ich den auch so an. Sonst sind mir persönliche Gespräche auch sehr willkommen.	280	Informationen werden per E-Mail weitergegeben.	Informationsweitergabe, e-Mail	233	Informationsweitergabe, e-Mail	schriftlicher Form.
D	15	393-398	(21:57)	Längere Diskussion besser per Telefon, Probleme in der Anwendung am besten per Screenshot. Wichtige Entscheidung im persönlichen Gespräch, weniger wichtige per E-Mail. Ahm . . Für eine Basis greif ich eher zum Telefon bei Informationen scheid ich eine E-Mail. Auch wenn ich was Bescheid gebe schreibe ich Mails meistens wenn mehrere Personen beteiligt sind wenn ich nur einer Person was geben möchte chatte ich den auch so an. Sonst sind mir persönliche Gespräche auch sehr willkommen.	281	Weitergabe von Informationen an eine Person nutzen wir den Chat.	Weitergabe von Informationen an eine Person, Chat	234	Weitergabe von Informationen an eine Person, Chat	
C	11	47-50	(3:11)	Ja definitiv. Ja also es ist, es ist schon so aufgeteilt. Bei der [Projekt A] Entwicklung war es dann halt echt so, dass ich das ganze Backend Zeug gemacht habe, die anderen die Apps. Und auch da weiß man auch den Bereich wo jeder so sein, sein Spezial Ding hat.	282	Es ist pro Bereich eine zuständige Person eingeteilt.	Verantwortlichkeit pro Bereich	235	Verantwortlichkeit pro Bereich	
D	12	48-53	(6:32)	Trotzdem gewusst wer einem weiterhelfen kann . j a a a . also die Aufgaben sind doch recht stark also recht gut abgegrenzt also wer wo für was zuständig ist. Ähm dadurch das ma so klein sind läuft halt am Ende nach wie vor das meiste beim Chef zusammen. Das er halt die endgültige Entscheidung trifft wenn's Fragen sind die eine Entscheidung benötigen. Ähm.. ansonsten is es aber klar wer für Design Fragen zuständig ist wer für Entwickler Fragen zuständig is.	283	Die Aufgaben sind gut abgegrenzt, somit weiß man auch wer wem am besten weiterhelfen kann.	Aufgaben sind abgegrenzt	236	Aufgaben sind abgegrenzt	

D	13	54-59	(6:44)	<p>Ja . Wir wissen wer welche Schwerpunkte in den jeweiligen Bereichen hat. . . Ja, wir wissen auch wer welche Themengebiete bearbeitet . . aber über die Aufgaben wissen wir oftmals nicht im Detail Bescheid, weil sie uns ggf. nicht betreffen oder wir nur teilweise mit einzelnen Themengebieten konfrontiert werden. Uns . . . <u>MIR</u> ist wichtig, dass grundsätzlich jeder weiß wo Probleme und Risiken liegen bzw. auftreten könnten, s o o . . dann auch dementsprechend reagiert werden kann.</p>	284	<p>Die Schwerpunkte sind unter den Kollegen/innen abgegrenzt. Jeder weiß woran der andere arbeitet.</p>	<p>Schwerpunkte der Mitarbeiter/innen sind abgegrenzt und festgelegt</p>	237	<p>Schwerpunkte der Mitarbeiter/innen sind abgegrenzt und festgelegt</p>	92	Aufgaben pro Beschäftigten sind abgegrenzt.
D	13	88-92	(8:08)	<p>Also innerhalb des Projektes werden die Aufgaben klar verteilt. Es ist auch so, dass die Verteilung . . ähm . beginnt bereits bei dem Kick-Off Meeting, da wird eigentlich jede Projekttrolle vorgestellt. Die Aufgaben werden dann immer wieder in den Projekt-Meetings besprochen und neue werden identifiziert und sofort verteilt. Wir suchen das offene Gespräch.</p>	285	<p>Innerhalb des Projektes sind die Aufgaben klar verteilt. Dies wird bei einem Kick-Off Meeting festgelegt. Und bei den Projekt-Meetings immer wieder überprüft und besprochen.</p>	<p>Aufgabe werden beim Kick-Off Meeting festgelegt.</p>	238	<p>Aufgabe werden beim Kick-Off Meeting festgelegt.</p>		
D	12	297-300	(29:51)	<p>Ich würde sagen das . . eine . . prinzipiell eine Teamscheidung ist mit dem Chef der quasi ein Veto-Recht hat allerdings hört er sich die Meinungen des Teams an und die auch berücksichtigt . . ähm . . und das dann die Aufgaben verteilt werden der die dann tatsächlich umsetzt.</p>	286	<p>Aufgaben werden vom Chef verteilt. Auch während einer Projektphase.</p>	<p>Aufgaben werden vom Chef verteilt.</p>	239	<p>Aufgaben werden vom Chef verteilt.</p>		
D	14	293-296	(29:10)	<p>Prinzipiell arbeiten wir isoliert an unseren Problemen. Es gibt halt einen Zuständigen oder maximal zwei wenn es jetzt zum Beispiel Code und Design betrifft. Da macht dann jeder seins, aber eigentlich arbeitet jeder an seinem. Klar sprechen wir beim Kaffee oder so drüber aber dran arbeiten tut jeder isoliert.</p>	287	<p>Es gibt für bestimmte Aufgaben bestimmte Zuständige.</p>	<p>Es gibt für bestimmte Aufgaben bestimmte Zuständige.</p>	240	<p>Es gibt für bestimmte Aufgaben bestimmte Zuständige.</p>		

D	15	98-103	(2:34)	Hmmm .. fast nur indem er weiß, wer was tut. Also nachfragt . selber . . Es gibt zwar ein Organigramm des Projekts aber dort geht nur hervor wer Projektleitung macht.. Um was sich ein Mitarbeiter aber konkret kümmert ist nirgendwo dokumentiert. Das muss man mit der Zeit lernen. Das ergibt sich bei uns aber doch auch recht schnell . . also das man ins Gespräch kommt und die Dinge erfährt die man wissen muss. . ja . . im Wiki stehen mehr die Richtlinien des Codings . . hmm . . ähm . . ja.	288	Es gibt ein Organigramm des Projektes. Aus diesem geht aber nicht hervor wer welche Aufgaben hat.	Keine klare Aufgabenverteilung	241	Keine klare Aufgabenverteilung	93	Keine klare Aufgabenverteilung
D	12	367-371	(36:00)	Also prinzipiell is es mir am liebsten Dinge persönlich zu besprechen, wenn das ganze möglich is weil .. also wart... es kommt drauf an was besprochen wird. Wenn es zu einer Diskussion führt oder wahrscheinlich zu einer Diskussion führt besprich ich das sehr gerne persönlich weil man da schneller meiner Erfahrung nach zu einer Lösung kommt.	289	Prinzipiell bespreche ich Dinge gerne persönlich. So kann ich Verwirrungen und Diskussionen besser vermeiden.	Am liebsten Face-to-Face	242	Am liebsten Face-to-Face		
D	12	387-392	(37:13)	Ja genau, meine Erfahrung nach funktionieren Entscheidungen treffen über schriftliche Medien kaum weil man einfach an dem anderen vorbeiscreibt und durch die Verzögerung auch einfach länger dauert bis man das abgetippt hat. Also es funktioniert einfach am besten wenn man sich sieht. Zweitbeste ist natürlich ein Videochat, wenn es anders nicht möglich ist das man sich sieht ähm.. aber für alles andere wo.. wo keine Entscheidung getroffen wird funktioniert für ich das schriftlich einfach am besten.	290	Entscheidungen treffen funktioniert über ein schriftliches Medium nicht, weil man oft aneinander vorbeiscreibt.	Entscheidungen treffen über schriftliches Medium ist schlecht	243	Entscheidungen treffen über schriftliches Medium ist schlecht		
D	12	387-392	(37:13)	Ja genau, meine Erfahrung nach funktionieren Entscheidungen treffen über schriftliche Medien kaum weil man einfach an dem anderen vorbeiscreibt und durch die Verzögerung auch einfach länger dauert bis man das abgetippt hat. Also es funktioniert einfach am besten wenn man sich sieht. Zweitbeste ist natürlich ein Videochat, wenn es anders nicht möglich ist das man sich sieht ähm.. aber für alles andere wo.. wo keine Entscheidung getroffen wird funktioniert für ich das schriftlich einfach am besten.	291	Am besten funktionieren Entscheidungsfindungsprozesse wenn man vor Ort ist.	Entscheidungsfindung am besten Face-to-Face	244	Entscheidungsfindung am besten Face-to-Face	94	Entscheidungen werden Face-to-Face getroffen oder mind. über ein Medium das über visuelle Fähigkeiten verfügt. (VideoChat)

D	12	387-392	(37:13)	<p>Ja genau, meine Erfahrung nach funktionieren Entscheidungen treffen über schriftliche Medien kaum weil man einfach an dem anderen vorbeischiebt und durch die Verzögerung auch einfach länger dauert bis man das abgetippt hat. Also es funktioniert einfach am besten wenn man sich sieht. Zweitbeste ist natürlich ein Videochat, wenn es anders nicht möglich ist das man sich sieht ähm... aber für alles andere wo.. wo keine Entscheidung getroffen wird funktioniert für ich das schriftlich einfach am besten.</p>	292	<p>Wenn es nicht möglich ist, den anderen vor Ort zu treffen um Entscheidungen zu fällen, wählen wir den Videochat.</p>	Entscheidungsfindung, Videochat	245	Entscheidungsfindung, Videochat	
D	15	393-398	(21:57)	<p>Längere Diskussion besser per Telefon, Probleme in der Anwendung am besten per Screenshot. Wichtige Entscheidung im persönlichen Gespräch, weniger wichtige per E-Mail. Ahm... Für eine Basis greif ich eher zum Telefon bei Informationen schieb ich eine E-Mail. Auch wenn ich was Bescheid gebe schreibe ich Mails meistens wenn mehrere Personen beteiligt sind wenn ich nur einer Person was geben möchte chatte ich den auch so an. Sonst sind mir persönliche Gespräche auch sehr willkommen.</p>	293	<p>Wichtige Entscheidungen treffen wir mit einem persönlichen Gespräch</p>	Wichtige Entscheidungen, Face-to-Face	246	Wichtige Entscheidungen, Face-to-Face	
D	15	381-383	(21:04)	<p>Text ist mein absoluter Favorit, gern auch mit einem Screenshot. Ton also Telefon ist auch ganz gut für längere Diskussion. Bewegte Bilder und Simulation hab ich bei [Unternehmen Namen] noch nie benutzt.</p>	294	<p>Bewegte Bilder und Simulationen haben wir in unserem Unternehmen noch nie genutzt.</p>	Bewegte Bilder und Simulationen werden nicht genutzt	247	Bewegte Bilder und Simulationen werden nicht genutzt	95
D	15	393-398	(21:57)	<p>Längere Diskussion besser per Telefon, Probleme in der Anwendung am besten per Screenshot. Wichtige Entscheidung im persönlichen Gespräch, weniger wichtige per E-Mail. Ahm... Für eine Basis greif ich eher zum Telefon bei Informationen schieb ich eine E-Mail. Auch wenn ich was Bescheid gebe schreibe ich Mails meistens wenn mehrere Personen beteiligt sind wenn ich nur einer Person was geben möchte chatte ich den auch so an. Sonst sind mir persönliche Gespräche auch sehr willkommen.</p>	295	<p>Probleme mit der Anwendung werden gerne per Screenshot gezeigt.</p>	Probleme bei der Anwendung, Screenshot	248	Probleme bei der Anwendung, Screenshot	96