



Dr. Stephanie Porschen-Hueck

HYBRIDE ARBEIT UND KOOPERATIVER ERFAHRUNGSTRANSFER – HERAUSFORDERUNGEN FÜR WISSENSARBEIT

real:work 2023 Onlinetalk – Session 2 – 17.10.2023

AGENDA

- Pandemieerfahrung – Die berührungslose Arbeitsgesellschaft
- Nähe im digitalen Alltag mobiler Arbeit herstellen: Videomeetings & Co.
- Voraussetzungsreicher Kooperativer Erfahrungstransfer
- Vertiefende Erklärungsansätze zur (begrenzten) Nähe im virtuellen Raum Videomeeting
- Zwischenfazit



Neue Anerkennung von Erfahrungswissen in den modernen (Tech-)Unternehmen:

„We’ve become convinced that collaborating and inventing is easier and more effective when we’re working together and learning from one another in person. The energy and riffing on one another’s ideas happen more freely, and many of the best Amazon inventions have had their breakthrough moments from people staying behind after a meeting, and working through ideas on a whiteboard, or continuing the conversation on the walk back from a meeting, or just popping by a teammate’s office later that day with another thought. Invention is often messy. It wanders and meanders and marinates. Serendipitous interactions help it, and there are more of those in-person than virtually. It’s also significantly easier to learn, model, practice, and strengthen our culture when we’re in the office together most of the time and surrounded by our colleagues.” (Andy Jassy’s (CEO von Amazon) schrieb zum Umgang mit Remote-Arbeit in einem [Shareholder Letter](#) / Newsletter 2022)

Angelehnt an den Titel von Thadden (2015): Die berührungslose Gesellschaft, C.H. Beck



Fehlender informeller Austausch aus Beschäftigtensicht:

„Wo man dann halt auch mal mit jemanden aus der anderen Abteilung zusammentrifft und „Hey, wie geht’s?“ und so weiter, und so fort. „Und was macht Ihr so?“, „Ja, wir machen das und das und so weiter“, „Ach ja, interessant, erzähl doch mal und so weiter“. Das ist halt gerade für eine Abteilung, die sich eigentlich auf die Fahne schreibt, irgendwie so ein bisschen auch Innovation voranzutreiben oder Lösungen für Probleme zu erarbeiten, unglaublich wertvoll, diese Gespräche.“ (SW-Branche, Interview, Führungskraft, 2020).

Empirie/Untersuchungen im Rahmen von:

UMDIA <https://unterbrechungen-bei-interaktionsarbeit.de/>



WorkPanRisk <https://www.isf-muenchen.de/projekt/workpanrisk-arbeit-in-zeiten-von-corona-risikopolitik-und-dynamisches-grenzmanagement-von-arbeit-unter-bedingungen-von-sars-cov-2/>





Fortlaufende Aneignung des virtuellen Raums:

- *„Also ich finde, dass ich und auch mein Umfeld in diesem ganzen Remote Work irgendwie viel sicherer umgeht und das ist irgendwie viel definierter vielleicht. Wir kommen absolut klar damit, würde ich sagen. Ich meine, das hat manchmal Herausforderungen, aber die spüre ich fast gar nicht. Ich habe einen Kollegen, der ist eigentlich die ganze Zeit im Home-Office und das macht gar keinen Unterschied irgendwie.“(SW-Branche, Interview, Innovationsmanager, 2020).*
- *„Und man hat natürlich auch einen Generationenbruch. Wenn jüngere Generation ... die ist das völlig gewohnt über digitale Medien, kennen sich auch zum Teil nur über digitale Medien und können vertrauensvoll miteinander arbeiten. Da bin ich schon in einer Generation, die das nicht als Selbstverständlichkeit erlebt hatte.“(SW-Branche, Interview, Scrummaster, 2020).*

Austauschqualität: Kommunikation mit Leib und allen Sinnen?

*„Dadurch, dass die Kommunikation schon reduziert ist, Du siehst nur den Kopf und Du siehst irgendwie nicht das außen herum und Du hast einen virtuellen Hintergrund oder so, Du nimmst natürlich weniger von der anderen Person wahr. Ja. Und menschliche Kommunikation ist ja nicht nur der Austausch auf der sachlichen Ebene, sondern eben auch auf der emotionalen. Und das macht es manchmal auch schwer, irgendwann Gespräche in Gang zu kriegen, weil Du gar nicht merkst, dass Du jemanden gerade in einer fürchterlichen Situation angerufen hast oder dass der jetzt gar nicht aufnahmefähig ist oder ja, weiß ich nicht. Oder dass er Dir gerade wahnsinnig gerne was erzählen möchte, aber nur zurückhält, weil es ist ja, wir haben ja ein anderes Thema oder so.“
(SW-Branche, Interview, Productmanager, 2020)*

VORAUSSETZUNGSREICHER KOOPERATIVER ERFAHRUNGSTRANSFER



Böhle, Fritz; Bolte, Annegret; Dunkel, Wolfgang; Drexel, Ingrid; Pfeiffer, Sabine; Porschen-Hueck, Stephanie (2002): Umbrüche im gesellschaftlichen Umgang mit Erfahrungswissen. Theoretische Konzepte, empirische Befunde, Perspektiven der Forschung | SF München Forschungsberichte, München

Porschen-Hueck, Stephanie (2008): Austausch impliziten Erfahrungswissens. Neue Perspektiven für das Wissensmanagement, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden



VORAUSSETZUNGSREICHER KOOPERATIVER ERFAHRUNGSTRANSFER



Vorgehen	
Präsenz	Remote
<p>Gremiengespräche geplant in Ort und Zeit, mit fester Agenda, Begegnung von Positions- und Funktionsträgern... </p> <p>vs Begegnungen am Arbeitsort zum informellen Austausch </p>	<p>Weg-/Zeitersparnis! Meetings überwiegend dann, wenn ein Ziel klar umrissen ist und darauf hingearbeitet werden soll. Hierzu: Besondere Vorbereitung und vorhergehender Versand einer Agenda. Der Ablauf der Termine ist häufig effizienter, aber auch mehr durchgetaktet.</p>
<p>Neu: Einsatz von Onlinetools (Konzept-Board, Mindmap, digitale Post-It's...) zum Festhalten und Strukturieren</p>	<p>Einsatz von Onlinetools (Konzept-Board, Mindmap, digitale Post-It's...) zum Festhalten und Strukturieren</p>
<p>Meetings vor Ort mit Beweglichkeit der Teilnehmer:innen: wenn im Raum nicht alle starr hocken, sondern sich bewegen, dann ist entsprechend viel Bewegung!</p>	<p>Bewusste Planung und Gestaltung, um entsprechende Ergebnisse zu erzielen (Struktur Miroboard, Phasen der Befüllung, Nachbearbeitungsphase, Strukturierung unstrukturierter Ergebnisse)</p>

Denken/Wissen	
Präsenz	Remote
Luft für andere Gedanken – die auch schnell wieder verschwinden dürfen: jemand kommuniziert in den Raum, wirft die ‚Bubble‘, die wabert durch die Luft, nimmt etwas auf, wird ein bisschen verändert... (je nach Gesprächssituation!)	Diskussion in kleineren Gruppen möglich, Erarbeitung von Ergebnissen – die auch gleich festgehalten und dokumentiert werden. Z. B. Während der Präsentation online für alle sichtbar Fragen sammeln – Antworten nach der Präsentation zusammen bearbeiten. Ermöglicht entspanntes laufendes Assoziieren, Festhalten und spätere Abarbeitung.
Kontextwechsel: Sich auf die Arbeitssituation insgesamt einlassen: Ritual – Haustür schließen, zuhause vergessen, sich auf dem Fahrradweg auf die Arbeit einstellen. Ankommen und Eintauchen. Vice versa.	Perspektivenwechsel und Präsenz mit Blick auf Arbeitsaufgabe ist anspruchsvoller. Fehlender persönlicher Austausch („Salz in der Suppe“!). Dafür Vereinbarkeitsanforderungen leichter zu bewältigen....

Sinnliche Wahrnehmung

Präsenz

Remote

Stimmungen mitbekommen, abgeholt werden: „Die feinen Nuancen, das nimmst Du nur wahr, wenn du den anderen gegenüberstest.“

Wenn man konkret an etwas arbeitet, dann funktioniert es meistens

Wände vollschreiben, wegwischen, freies Krickeln im physischen Raum stimuliert

Ersatz(tools) wie Miro zur Arbeit mit Post-It's: „Es ist anders, ob man das praktisch macht, oder tippt, was man sowieso schon den ganzen Tag macht.“

Selbsterzeugte gemeinsame Protokolle/Dokumentation zur Unterstützung gegenstandsbezogenen Austauschs („etwas Fassbares“)

Beziehung	
Präsenz	Remote
Vermittler Atmosphäre vor Ort bei schwierigen und komplexen Themen	Persönlicher, aber regelmäßiger Kontakt, persönliche Information – dann auch Nähe durch textliche Kommunikation, die aber laufend angepasst werden muss
Bezugnahme Raum und materielle Objekte – Vermittlung von Gefühl für das Unternehmen	Kleine Breaks in Videocalls durch Unterbrechungen der Arbeit im privaten Raum erzeugen Informalität, Nähe (Katzen, Hunde, Kinder... im Hintergrund)
Sorge tragen, dass die Menschen „dabei sind und Inhalt folgen können“	Morgendliche Warmupgespräche – Atmosphäre herstellen (Hast Du gut geschlafen? Lass uns Kaffee trinken...) – gemeinsamer Kaffee remote...
An- und Abreise zu/von Terminen als Beitrag einen Termin zu würdigen/wertschätzen	Gaming-Sessions, um Gemeinschaftsgefühl in der digitalen Welt wiederzubeleben

VERTIEFENDE ERKLÄRUNGSANSÄTZE ZUR (BEGRENZTEN) NÄHE IM VIRTUELLEN RAUM VIDEOMEETING



Der phänomenologische Ansatz* erklärt, worauf ‚nonverbale‘ Abstimmungsprozesse beruhen.

Im Fokus: Einschränkung leiblicher Kommunikation

- Kacheln statt Körper – der Gesamteindruck fehlt
 - Simultanität Bild, Ton bisher defizitär
 - Keine gemeinsame Situation/Atmosphäre
 - Blicke treffen sich nicht wirklich – damit ist „keine Einleibung möglich“
 - Die Teilnehmer kommen nicht wirklich in ein gemeinsames Verhältnis („schwingen sich leiblich nicht ein“)
-
- Settings?
 - Arbeitsgegenstand?

*Vortrag Hilge Landweer auf der 2. Tagung des Münchner Arbeitskreises für neue Phänomenologie „Berühren und berührt werden – Zur Phänomenologie der Nähe“ am 08.10.2021

Der Ansatz „Berührungskonfigurationen“* erklärt, wie sich im digitalen Alltag das Verhältnis von Spüren, Fühlen und Empfinden verändert. **Wie wirken sich digitale Kommunikationsmedien vor dem Hintergrund alltäglich gewordener Verflechtung von Online- und Offline-Kommunikation auf die Art und Weise aus, wie Menschen sich begegnen, sich berühren, wie sie affiziert werden?**

- Digitalisierung kommt nicht abrupt: Transformation von Aktivitäten in binär codierte, statisch auswertbare maschinell berechenbare Vorgänge
- Digitalität: Verflechtung von Analogem und Digitalem als Kennzeichen von Kultur. „Digitalität bezeichnet also eine Kulturerscheinung der Gegenwartsgesellschaft, die einerseits an bestehende Gewohnheiten anknüpft und andererseits den Alltag der Menschen, die Art, wie sie miteinander kommunizieren und sich informieren, entscheidend verändert hat.“ (Klein/Liebsch 2022, S. 13)

*Klein, Gabriele; Liebsch, Katharina (2022): Ferne Körper. Berührung im digitalen Alltag, Reclam

Berührungsfigurationen der Digitalität - Kennzeichen:

- Bedeutungszunahme von Bildern, Zeichen und Symbolen
- Bedeutungsverschiebung vom Ort der physischen Anwesenheit zum virtuellen Kommunikationsraum
- Etablierung neuer Zeitverhältnisse der Simultanität und des gegenwartsbezogenen Zeitempfindens (zeitlose Zeit)
- Pluralisierung und Fragmentierung von sozialen Atmosphären
- Bedeutungsverschiebung zwischen körperlicher Anwesenheit und **sinnlicher Präsenz** im sozialen Miteinander
 - Sinnliche Präsenz statt zwischenleiblichen Spürens
 - Medial vermittelte (empathische) Einfühlung, einführendes Verstehen
 - Einfühlende, mitfühlende und empfindende Wahrnehmung
 - Fiktionales Empfinden
 - Imaginationskraft
 - Affizierende Berührung (ohne Resonanz) (Klein, Liebsch 2022, S. 122 f.)

*Klein, Gabriele; Liebsch, Katharina (2022): Ferne Körper. Berührung im digitalen Alltag, Reclam

ZWISCHENFAZIT

- **Austausch im Videomeeting läuft gar nicht so schlecht – qualitativer Sprung für die mobile Arbeit!**
 - Disziplinierter(er) Ablauf, da sonst Chaos und schnelle Ermüdung, prinzipiell Handlungs- und Gegenstandsbezug möglich
 - Ausschnitthafte Eindrücke, symbolische Resonanz (Emoticons) aber Brücke durch sinnliche Präsenz
 - Fehlende Wege-, Vor-, Nachbereitungszeiten und Möglichkeiten zum selbstverständlichen Perspektivenwechsel versus Vereinbarkeitsermöglichung verschiedener Lebenssphären
 - Automatisierbarkeit? Interaktion im virtuellen Raum!
 - Interaktionsqualität: In Abhängigkeit von technischer Ausstattung/Infrastruktur, Gruppengröße, Medienkompetenz und die jeweilige Arbeitssituation der Teilnehmer: innen erscheint kooperativer Erfahrungstransfer in unterschiedlichen Qualitäten möglich – allerdings nicht als spontaner Impuls bei informeller Begegnung!



- **Ernüchterung bei Online-Onboardingprozessen zeigt Stellenwert von Aufbau von Vertrauensbeziehungen!**

„Also wenn das Team gut funktioniert und man sich gegenseitig vertraut, dann kann man auch so Dinge Remote durchaus ansprechen, also reden, das funktioniert schon. Also das würde ich weniger an dem Aufhängen, wie ist das Setting ist, sondern mehr, wie funktioniert das Team, wie viel Vertrauen hat das Team, um auch schwierigen Themen sich da zu öffnen, auch darüber zu sprechen.“

- **Technikoffen aber kritisch und unterstützend Potenziale der analogen und virtuellen Arbeitsräume verbinden: Hybrides Arbeiten!**

„Ich finde pauschal zu sagen, Präsenzplicht in einem Unternehmen, das rein an digitalen Produkten arbeitet, nicht zeitgemäß. Und auf der anderen Seite, finde ich 100% im Homeoffice ein bisschen übertrieben.“

LITERATUR

Bachmann, T., Bloch, A., & Bravo, K. (2022). Teamarbeit in Präsenz vs. remote–Unterschiede im individuellen Erleben, der Kommunikation und der Teamleistung Teamwork face-to-face vs. remote—differences in individual perception, communication and team performance. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 1-14.

Brucks, Melanie C.; Levav Jonathan (2022): Virtual communication curbs creative idea generation, *Nature* 605, 108-112
 Klippert, Jürgen (2006): Belastung und Beanspruchung durch computervermittelte Kommunikation, Kassel university press.

Klein, Gabriele; Liebsch, Katharina (2022): Ferne Körper. Berührung im digitalen Alltag, Reclam

Matzner, Nils; Porschen-Hueck, Stephanie (2023): Boundary management as a common perspective on the ‘digitizing’ consequences of Corona measures in the world of work. In: Getzinger, Günter; Jahrbacher, Michaela; Häller, Franziska (Hrsg.): Book of Abstracts, 21st STS Conference Graz 2023, Critical Issues in Science, Technology and Society Studies, 8 – 10 May 2023, Verlag der Technischen Universität Graz, Graz.

Pünchera, V. R. (2021). The Exercise of Power in Strategy Meetings: A Comparison of Political Behavior in Online and Offline Meetings. *Junior Management Science*, 6(4), 852-890.

Rump, J., Brandt, M., & Eilers, S. (2022). Zoom-Fatigue–Eine Untersuchungsreihe zu den Konsequenzen der steigenden Nutzung virtueller Meetings. In *Arbeiten in der neuen Normalität: Sieben Trilogien für die neue Arbeitswelt* (pp. 189-204). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. ...

REAL: WORK

Dr. Stephanie Porschen-Hueck