

Transitionen der Arbeitskooperation in hybriden Team-Konstellationen

Timo Leontaris

Beitrag zur Ad-hoc-Gruppe »Hybrides Arbeiten als Transition in der Arbeitswelt«

Einleitung

Infolge der Corona-Pandemie hat sich der Anteil an Beschäftigten in Büro- und Wissensarbeit, die ihre Arbeit anteilig aus dem Homeoffice verrichten, sprunghaft erhöht. Büroarbeit findet seitdem (anteilig) auch von Orten außerhalb des Betriebs statt. Der Anteil an Beschäftigten, die mindestens anteilig im Homeoffice arbeiten, liegt seitdem stabil bei knapp 25 % (ifo Institut 2025). Wurde das Arbeiten jenseits des Büros in der Vergangenheit eher Einzelnen und tendenziell eher statushöheren Beschäftigten gewährt, haben die Erfahrungen aus der Pandemie zu einem Abbau von Vorurteilen (z.B. Sorge vor Produktivitätseinbrüchen, fehlende Kontrollmöglichkeiten im Homeoffice) beigetragen (Matuschek 2023). Die Pandemie hat darüber hinaus dazu beigetragen, das Homeoffice aus der (im Gegensatz zur Telearbeit) zuvor nicht regulierten Grauzone herauszuholen: Die Modalitäten für das Arbeiten im Homeoffice – wie der Zugang, der zeitliche Umfang und die Arbeitszeitgestaltung – sind mittlerweile Gegenstand einer erheblichen Anzahl von Betriebsvereinbarungen (Ahlers 2025). Gleichzeitig führen hybride Konstellationen potenziell zu Spannungen zwischen Mitarbeitenden und Arbeitgebern – beispielsweise mit Blick auf die Anzahl an Tagen, die außerhalb des Betriebs gearbeitet werden darf (Trevor und Holweg 2022).

Trotz medial breit verhandelter Return-to-office-Debatten sind hybride Arbeitsformen somit zur Normalität der postpandemischen Büroarbeitswelt geworden (Carstensen 2025; Kunze und Hampel 2025). Büroarbeit findet damit zunehmend auf Distanz – also anteilig im Büro und anteilig außerhalb – statt. Inzwischen hat sich für diese Arbeitsform der Begriff der hybriden Arbeit etabliert, der auf die räumliche Dualität (innerhalb und außerhalb der Betriebsstätte) verweist. Das Homeoffice ist dabei jedoch nur ein möglicher Arbeitsplatz unter weiteren möglichen dritten Orten (Breisig 2023).

Diese Verschiebung hin zu hybrider Arbeit bleibt nicht ohne Folgen. So verändert die IKT-vermittelte Zusammenarbeit auf Distanz die Interaktion im Team, da Kommunikations- und Koordinationsprozesse nun auch jenseits von face-to-face-Situationen stattfinden (Handke und Wesche 2024) und es zu einer Verschränkung von virtuellen und physischen Räumen kommt (Will-Zocholl 2023). Darüber hinaus fördert die virtualisierte Arbeitspraxis stärker individualisierte Arbeitsweisen und vergrößert die zwischenmenschliche Distanz unter Kolleg:innen (Kleemann und Leontaris 2023). Dies äußert sich etwa darin, dass der alltägliche kollegiale Kontakt abnimmt und der damit verbundene – arbeitsbezogene wie private – informelle Austausch schwieriger wird (Blank et al. 2023; Kleemann und Leontaris 2023). Gelegen-

heiten für solchen beiläufigen Austausch, wie sie sich bei gemeinsamer Präsenz im Betrieb ergeben, müssen von den Beteiligten nun aktiv hergestellt werden (Carstensen 2023).

Trotz dieser ersten Befunde steckt die Forschung zu hybrider Arbeit im Team jedoch noch in den „Kinderschuhen“, wie Breisig (2023, S. 31) konstatiert. Obwohl hybride Arbeitsformen infolge der Corona-Pandemie eine weite Verbreitung erfahren haben, stellt insbesondere die Analyse von veränderten Kooperationsdynamiken noch relatives Neuland dar. Dies liegt zum einen (notwendigerweise) daran, dass die empirische Forschung die Veränderungen hin zu hybrider Büroarbeit erst zeitverzögert aufgreifen kann. Zum anderen war die klassische Arbeits- und Industriesoziologie lange Zeit stark auf den physischen Betrieb als zentralen Ort der Interaktion, Koordination und sozialen Integration fokussiert. Wie sich Kooperationsprozesse unter den Bedingungen einer dauerhaften Verschränkung von Zusammenarbeit zwischen physischer Distanz und Kopräsenz neu formieren, ist daher bislang empirisch nur unzureichend untersucht.

Arbeitsbezogene Kooperation

Wenn es im Folgenden um den Begriff der arbeitsbezogenen Kooperation geht, ist damit ein Prozess gemeint, in dem mindestens zwei Subjekte gemeinsam eine Aufgabe bewältigen (Spieß 1996). Zentral ist hierbei die Wechselseitigkeit bzw. Aufeinanderbezogenheit des Handelns. Damit grenzt sich Kooperation von einem lediglich einseitigen, linearen Agieren oder Reagieren ab, wie es etwa bei der bloßen Weitergabe von Arbeitsmaterialien der Fall ist (Böhle und Bolte 2002).

Die arbeitssoziologische Forschung unterscheidet hierbei primäre und sekundäre Funktionen von Kooperation. Primäre Funktionen sind unmittelbar auf den Arbeitsprozess bezogen, etwa die „Festlegung und Koordination arbeitsteiliger Handlungen“ oder die „Vermittlung von Informationen zur Zielerreichung“ (Böhle und Bolte 2002, S. 41). Sekundäre Funktionen zielen hingegen auf die soziale Ebene, wie „soziale Eingliederung, Konfliktminderung und -vermeidung, Motivation und Identifikation“ (Böhle und Bolte 2002, S. 41).

Im Bereich der arbeitsbezogenen Kooperation lassen sich zudem formelle und informelle Kooperationsprozesse unterscheiden (Kumbruck 2001). Formelle, planungsbezogene Kooperation findet statt, wenn die Rahmenbedingungen (Zeit, Inhalt, Teilnehmende, Ort) größtenteils im Voraus festgelegt werden können (Böhle und Bolte 2002). Wenn Unternehmen die Selbstkoordination ihrer Mitarbeitenden auf diese Weise offiziell regeln – etwa in Meetings, Ausschüssen oder Projektgruppen – orientieren sie sich oft stark an einem traditionellen Managementhandeln (Bolte und Porschen 2006; Bolte et al. 2008).

Dem gegenüber steht die informelle, situationsbezogene Kooperation. Sie wird durch unvorhersehbare Situationen im Arbeitsprozess erforderlich, die eine situative Reaktion erfordern (Bolte et al. 2008). Diese Form der Zusammenarbeit muss von den Beteiligten dabei aktiv selbst hergestellt werden. Sie entscheiden eigenständig, ob, wann, worüber, mit wem und wo sie kooperieren (Böhle und Bolte 2002). Diese von Böhle und Bolte (2002) als „informelle Kooperation“ bezeichnete Form ist an konkrete Aufgaben gebunden und hat oft einen erkundenden (explorativen) Charakter: Problemstellungen und Ziele werden häufig erst im Gespräch entwickelt, statt von vornherein festzustehen. Sie findet nicht in Meetings statt, sondern ist direkt in die praktische Arbeit eingebettet (Bolte und Porschen 2006).

Diese Unterscheidung ist relevant, da es in Organisationen jenseits der formellen Strukturen häufig gerade informelle Abläufe und Praktiken sind, die die Handlungsfähigkeit im Alltag aufrechterhalten (Kumbruck 2001; Weltz 1991). Denn die formale Planung kann den Arbeitsalltag nie vollständig regulieren; selbstorganisierende Handlungen und informelle Interaktionsmuster sind für das Funktionieren

zwingend notwendig. Gerade in hybriden Arbeitswelten, in denen nur noch anteilig kopräsent an einem gemeinsamen Ort gearbeitet wird, stellt sich die Frage, wie Kooperation im Arbeitsalltag – unter der zunehmenden Bedingung einer Kontaktaufnahme auf Distanz – gelingen kann. Denn gerade bei komplexeren Verständigungs- und Aushandlungsprozessen wohnt medial vermittelter Kommunikation ein erhöhtes Potenzial für Missverständnisse und Konflikte inne, was sich negativ auf die Zusammenarbeit auswirken kann (Breisig 2020; Kleemann und Leontaris 2023).

Wandel von teambezogener Büroarbeit auf Distanz – explorative Befunde

Im Folgenden soll anhand von zwei empirischen Team-Fallstudien in einer Kundenberatung und einer Personalabteilung aufgezeigt werden, wie sich Kooperation in hybriden Konstellationen verändert. Dabei geht der Beitrag der Frage nach, wie sich das dauerhafte (anteilige) Arbeiten auf Distanz auf die Kooperationspraxis von Teams auswirkt. Diese Fragestellung wird anhand von zwei explorativen Team-Fallstudien aus einem laufenden Forschungsprojekt adressiert.¹ In den dargestellten Fallstudien wurden jeweils acht Interviews sowie teilnehmende Beobachtungen durchgeführt und in Anlehnung an die Dokumentarische Methode ausgewertet (Nohl 2017; Kleemann et al. 2013).

Teamfallstudie Kundenberatung

Gegenstand der ersten Fallstudie ist ein großes Kundenberatungs-Team, das im Energiesektor tätig ist und zu einem größeren, international agierenden Anbieter von Kundenberatungsdienstleistungen gehört. Das Team ist durch eine hohe, branchenübliche Fluktuation geprägt und umfasst in der Regel etwa 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Arbeitseinheit besteht dabei aus drei Ebenen: Geführt wird es von zwei Teamleiter:innen, die insbesondere disziplinarische und administrative Führungsaufgaben übernehmen. Auf einer mittleren Ebene befinden sich sieben sogenannte Supporter:innen, die im Arbeitsalltag die fachliche Führung der übrigen Teammitglieder – der auf einer dritten Ebene befindlichen Kundenberater:innen – übernehmen.

Vor der Pandemie arbeiteten die Teammitglieder ausschließlich in Präsenz an einem gemeinsamen Standort. Die Arbeit wurde auf einem sogenannten „Floor“ an kreisförmig zusammengedrängten Tischen mit Trennwänden verrichtet. Zusammenarbeit findet primär bei situativen Unterstützungsbedarfen statt. Seitens des Managements war Homeoffice vor der Pandemie nicht erwünscht. Dafür wurden wechselnde Argumente vorgebracht: Befürchtet wurden einerseits Produktivitätseinbußen durch schlechtere Kontrollmöglichkeiten der Arbeit, andererseits wurden datenschutzrechtliche Bedenken geäußert, da die Kundenberater:innen im Arbeitsalltag intensiv mit personenbezogenen Daten hantieren.

Mit der Pandemie fand eine weitgehende Verlagerung der Arbeit ins Homeoffice statt, die bis heute beibehalten wurde. Die Präsenzpflcht wurde deutlich reduziert; verpflichtend sind seitdem lediglich zwei Präsenztage pro Monat. Dieses Modell wird von den Beschäftigten stark angenommen: Ein Großteil arbeitet primär aus dem Homeoffice, nur sehr wenige kommen noch jeden Tag ins Büro. Die ursprünglichen Bedenken des Managements bezüglich Produktivitätseinbrüchen oder Datenschutz haben sich in der Praxis als nicht gravierend herausgestellt. Um eine adäquate Arbeitsfähigkeit aus dem Homeoffice sicherzustellen, wurden alle Kundenberater:innen sukzessive mit Laptops und ein bis zwei Bild-

¹ Das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Projekt „Kooperationspraxis in virtualisierten Arbeitszusammenhängen“ (Laufzeit: April 2024 bis April 2027) untersucht die Veränderung von Zusammenarbeit in hybriden Arbeitskonstellationen.

schirmen ausgestattet. Bei Bedarf stellte das Unternehmen den Mitarbeitenden zudem (zunächst ausrangierte) Bürostühle und Schreibtische zur Verfügung. Die Nutzung privater Hardware (sowohl eigene Laptops als auch private Smartphones) während der Arbeitszeit wurde unter Verweis auf den Datenschutz strikt untersagt.

Technisierung der Kooperation in der Kundenberatung

Die Kerntätigkeit der Kundenberatung, die sich auf telefonische oder schriftliche Prozesse beschränkt, war bereits vor der Pandemie von einem tendenziell geringen Kooperationsgrad geprägt. Zusammenarbeit fand primär bei situativen Unterstützungsbedarfen statt. Diese Unterstützung erfolgte auf zwei Wegen: informell zwischen den Kundenberater:innen untereinander und in formalisierter Form durch die Supporter:innen. Diese Supporter:innen sind inhaltlich besser ausgebildet und haben die Hauptaufgabe, die Kundenberater:innen fachlich zu unterstützen.

Diese formalisierte Unterstützung war in der präpandemischen, kopräsenten Arbeitsweise klar geregelt. Für Unterstützungsbedarf gab es ein Kartensystem, mit dem die Mitarbeitenden Unterstützungsbedarfe anzeigen konnten, indem diese mit gestrecktem Arm in die Luft gehalten wurden: Eine rote Karte signalisierte Dringlichkeit, da Hilfe in einem laufenden Prozess benötigt wurde (d.h., der Kunde wartete), während eine grüne Karte Unterstützungsbedarf bei der Nachbereitung eines Falls anzeigte. Die Supporter:innen liefen im gemeinsamen Büro zwischen den verschiedenen Kundenberater:innen hin und her, um gemeinsam mit diesen situativ auftretende Probleme zu lösen. Kooperation fand somit bedarfsbezogen im gemeinsamen physischen Raum statt.

Inzwischen arbeiten die meisten Mitarbeitenden aus dem Homeoffice, da sie nur noch zwei Tage pro Monat vor Ort sein müssen. An der eigenständigen Bearbeitung von Fällen hat sich für sie zunächst wenig geändert: Sie arbeiten telefonisch oder schriftlich die Fälle ab. Sie tun dies jedoch nun aus dem Homeoffice heraus und damit ohne die aus dem Präsenzsetting gewohnte Unterstützungsstruktur, die im Alltag häufig essenziell ist.

Um diese zu ersetzen, wurde die ehemals kopräsente Struktur auf eine mediatisierte Basis gestellt. Hierzu wurde ein Kollaborationstool als zentrales Kommunikationsmittel eingeführt, um einen dezentralen Austausch zu ermöglichen. Inzwischen haben sich unterschiedliche Formen (digitaler) Unterstützungsanfragen im Arbeitsalltag etabliert: Unmittelbar prozessbezogene Unterstützung (analog zur roten Karte) wird meist via Videocall oder gelegentlich via Chat gesucht. Unterstützung in der Nachbereitung (analog zur grünen Karte) wird hingegen asynchron via Chat oder E-Mail angefragt.

Da diese Form des Austauschs sich als funktional erwies, wurde sie auch für diejenigen, die in Präsenz vor Ort arbeiten, umgesetzt. Die Karten wurden abgeschafft und das Kollaborationstool ist – trotz Kopräsenz im selben Raum – häufig das Kommunikationsmittel der Wahl, zumindest zur initialen Kontaktaufnahme. Je nach Unterstützungsbedarf kommt im kopräsenten Setting dann ein:e Supporter:in zum Platz des Fragenden. Häufig wird dieser „Blick über die Schulter“ inzwischen jedoch durch ein „auf den Bildschirm schalten“ ersetzt, was als komfortabler wahrgenommen wird.

Diese Mediatisierung der Kooperationsstruktur wurde von den Teamleiter:innen vorstrukturiert, jedoch gab es zunächst kein Praxiswissen zur Zusammenarbeit auf Distanz, sodass mit der Zeit erfahrungsbezogene Änderungen vorgenommen wurden. Um jenseits der Unterstützungsstruktur durch die Supporter:innen auch die wechselseitige Unterstützung zwischen den Kundenberater:innen aufrechtzuerhalten, wurde zu Beginn der Arbeit auf Distanz ein gemeinsamer Teamchat eingeführt. Mit der Zeit zeigte sich jedoch, dass dieser insbesondere für nicht-arbeitsbezogenen Austausch genutzt wurde, wodurch arbeitsbezogene Fragen schnell übersehen und nicht beantwortet wurden. Daher wurde eine strikte Trennung zwischen einem formellen „Hilfechat“ und einem informellen „Teamchat“ eingeführt.

Teamleiter:innenseitig ist auch privater Austausch zwar gewünscht, jedoch sollte der Fokus während der Arbeitszeit auf arbeitsbezogenen Kontexten liegen.

Inzwischen ist die technisch vermittelte Kooperation mit sozialen Regeln unterlegt. Symbole im Kommunikationstool signalisieren Verfügbarkeit, Abwesenheit oder „bitte nicht stören“. Auch im Hilfechat ist das Vorgehen inzwischen klar geregelt, wie das Zitat eines Teammitglieds zeigt:

„Da haben wir auch so einen Hilfechat heißt das im Endeffekt. Dass man/ da positioniert man die Fachfrage und sobald ein Daumen hoch geht, so ist die Regelung, kann man diesenjenigen anrufen und man stellt die Frage schon so, dass sich nur derjenige meldet, der zu dem Thema auch hundertprozentig was sagen kann und auch nicht oder nicht so ankommt ‚Ja, vielleicht könnte man‘. Nee, der hat eine plausible Antwort und der hilft einem dann.“ (KoprA 04_3)

Hier wurde eine informelle Praxis aus der Präsenzarbeit – nämlich das informelle Nachfragen bei Tischnachbarn – in eine formalisierte Struktur überführt. Es gilt nun die Regel, beim Ansprechen von Kundenberater:innen auf der Suche nach Unterstützung nicht einfach beliebige Kolleg:innen zu adressieren, sondern den Chat zu bedienen und auf Rückmeldung zu warten. Dies soll im Wesentlichen verhindern, dass die Arbeitsprozesse anderer Teammitglieder gestört werden; denn aus Teamleiter:innenperspektive wäre es ineffizient, wenn die Kundenberater:innen „aktiv“ nach Informationen suchen und dabei längere Phasen der eigenen Arbeitszeit aufwenden sowie ggf. Arbeitsprozesse von Kolleg:innen unterbrechen.

Insgesamt überwiegt im Team die Wahrnehmung, dass die Arbeit aus dem Homeoffice und die damit verbundene Kooperation auf Distanz gut funktioniert. Dies wird wesentlich darauf zurückgeführt, dass sich die Kerntätigkeit selbst kaum verändert hat und klare Regeln für die formale Kooperation etabliert wurden.

Womit einige Teammitglieder zunächst Schwierigkeiten hatten, war die soziale Isolation im Homeoffice durch den Wegfall des beiläufigen Austauschs. Insbesondere der persönliche Kontakt in Pausen oder in weniger arbeitsintensiven Phasen fehlte, weswegen der gemeinsame Teamchat anfangs auch inflationär für nicht-arbeitsbezogene Inhalte genutzt wurde, bis dies (wie zuvor beschrieben) durch eine formelle Trennung von Hilfe- und Teamchat unterbunden wurde.

Mit der Zeit etablierten die Teammitglieder jedoch neue, eigene Formen in- und halbformeller Kommunikation, die sich weitgehend der Kontrolle der Teamleitung entziehen. Obwohl die private Handynutzung während der Arbeit formal verboten ist, lässt sich dies im Homeoffice faktisch nicht kontrollieren; entsprechend findet Kommunikation mit Kolleg:innen teilweise über private Endgeräte statt. Hinzu kommen kurze bilaterale Anrufe bei Kolleg:innen, mit denen man sich gut versteht, um sich jenseits der formalen Kanäle auszutauschen oder auch mal „kurz auszukotzen“.

Als besonders spannende Entwicklung zeigte sich die Praxis einiger Teammitglieder, längere bilaterale Calls während der eigentlichen Arbeit laufen zu lassen. Auf diese Weise simulieren sie aktiv die Präsenz in einem gemeinsamen Büro und schaffen neue, virtuell hergestellte Interaktionsmöglichkeiten. Es zeigt sich also deutlich, dass die formalisierten Kooperationswege durch diese neuen und auf Eigeninitiative geschaffenen Austauschmöglichkeiten ergänzt werden.

Die starke Nutzung des Homeoffice führt im Kundenberatungsteam dazu, dass das gemeinsame Büro von vielen nur noch unregelmäßig aufgesucht wird und damit (aus Sicht der Teammitglieder) an Bedeutung für den gemeinsamen Arbeitszusammenhang verliert. Damit geht auch eine Erosion des sozialen Teamgefüges einher, was ganz wesentlich daran liegt, dass sich durch weniger zufällige Begegnungen im Büro die Interaktion häufig auf „Lieblingskolleg:innen“ beschränkt. Zwar wird teamleiterseitig versucht, regelmäßig gemeinsame Aktivitäten in Form von abendlichen Events anzubieten, aufgrund

nur eingeschränkter Teilnahmebereitschaft der Beschäftigten in ihrer Freizeit gelingt es jedoch nicht, ein Teamgefühl – wie es vor der Pandemie vorhanden war – aufrechtzuerhalten.

Teamfallstudie Personalabteilung

Gegenstand der zweiten Fallstudie ist ein HR-Team eines international operierenden Gastgewerbeunternehmens, das über zahlreiche Hotelstandorte in Deutschland verfügt. Vor der Pandemie war die Personalarbeit des Unternehmens dezentral und standortbezogen organisiert; die teambasierte HR-Arbeit fand primär in kleinen lokalen Teams aus zwei bis drei Personen statt, die physisch an den jeweiligen Hotelstandorten in Gemeinschaftsbüros angesiedelt waren. Die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice wurde nur in Ausnahmefällen gewährt. Die Arbeitsweise unterschied sich dabei mitunter deutlich zwischen den Teams, die ihre lokale Arbeit selbst organisierten. Über verschiedene Teams hinweg lässt sich jedoch festhalten, dass die Arbeitsweise der Personaler:innen (wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung) dabei wenig digitalisiert war: Viele zentrale Prozesse wurden (mindestens anteilig) in Papierform erledigt.

Im Jahr 2022 wurde von der Unternehmenszentrale ein umfassender Umbauprozess des gesamten HR-Bereichs angestoßen. Diese Restrukturierung führte zu einem deutlichen Personalabbau und zur vollständigen Auflösung der bisherigen lokalen Teamstrukturen.

Seit 2023 ist die Personalarbeit stattdessen regionalisiert. Damit einhergehend wurde für den HR-Bereich auch ein neuer Aufgabenzuschnitt gewählt, der stärker auf Kernaufgaben des Personalwesens beschränkt ist; Tätigkeiten jenseits dieser Kernaufgaben wurden an andere Organisationseinheiten übertragen. Die Betreuungslogik wurde umgekehrt: Statt ganzer Teams, die einzelne Hotels betreuen, sind nun einzelne HR-Mitarbeiter:innen für die Betreuung mehrerer Standorte zuständig. Anhand der geografischen Position der verantworteten Standorte wurden davon ausgehend regionale HR-Teams unterschiedlicher Größe gebildet. Das von uns untersuchte Team, bestehend aus sechs Personen einschließlich der Teamleitung, ist eines dieser neu geschaffenen regionalen Teams.

Die zentrale Besonderheit des hybrid arbeitenden Teams ist, dass es fast vollständig auf Distanz arbeitet, obwohl die Mitglieder formal mehrheitlich vor Ort (an einem der von ihnen verantworteten Standorte) präsent sind. Dabei sind die HR-Mitarbeiter:innen in der Regel an zweieinhalb bis vier Tagen pro Woche an einem der von ihnen betreuten Unternehmensstandorte physisch anwesend. Da ihre Teamkolleg:innen jedoch an anderen Standorten oder im Homeoffice arbeiten, sitzen sie an diesen Präsenztagen alleine im Büro und interagieren mit dem Rest des Teams ausschließlich virtualisiert auf Distanz. Ergänzend dazu ist mindestens ein Tag pro Woche im Homeoffice für alle Teammitglieder fest eingeplant. Diese Regelung wurde von der Teamleitung explizit eingeführt, um einen Tag für konzentriertes Abarbeiten in einer störungsfreieren Atmosphäre zu ermöglichen. Gemeinsame Präsenzzeiten des gesamten Teams sind selten und finden nur ein- bis zweimal pro Monat an einem zentralen Standort statt.

Selbstorganisierte Kooperation im HR-Team

Während die Kooperation im Bereich der Personalabteilung vor der Pandemie primär im lokalen Büroumfeld stattfand, erfordert die neue, regionale Struktur eine standortübergreifende Zusammenarbeit auf Distanz. Zur Strukturierung der inhaltlichen Aufgaben wurde das sechsköpfige Team intern in drei fachlich eng kooperierende Tandems untergliedert.

Im Rahmen dieser Neuausrichtung hat sich die alltägliche Arbeitspraxis deutlich gewandelt: Die Arbeitsweise ist nun weitgehend papierlos; ein zentrales Kollaborationstool gewährt ortsunabhängigen Zugriff auf alle wesentlichen Unterlagen und fungiert als Dreh- und Angelpunkt für die mediatisierte Zusammenarbeit, die Chats, Videokonferenzen und die geteilte Dokumentenbearbeitung umfasst.

Alltägliche Kooperations- und Koordinationsprozesse vollziehen sich primär über diese zentrale Plattform. Auf Tandem-Ebene wurde ein kurzes „Daily“ zu Tagesbeginn eingeführt. Dabei bringen die Kolleg:innen sich wechselseitig auf Stand, um Inselwissen zu vermeiden und sich im Falle von Ausfällen (z.B. aufgrund von Krankheit oder Urlaub) vertreten zu können. Auch wechselseitige Unterstützung ist regelmäßig Gegenstand der Dailies.

Jenseits dieser Kooperation auf Tandemebene hat das Gesamtteam einen festen wöchentlichen Rhythmus virtueller Meetings etabliert. Ein kurzer Auftakt am Wochenbeginn dient dem Informationsaustausch und einem gemeinsamen Wochenstart. Zur Wochenmitte ist ein 90-minütiger Jour fixe angesetzt, der dem vertieften inhaltlichen Austausch und der kollegialen Beratung dient. Dies ist insbesondere relevant, da die Teammitglieder eher eigenständig agieren und dieser Termin als Forum zur Problemlösung oder Bearbeitung von Spezialfällen genutzt wird. Ein abschließender Call am Freitag dient einem gemeinsamen Wochenausklang der Teammitglieder, bei dem die Woche reflektiert wird. Dieser gemeinsame Abschluss der Arbeitswoche besitzt eine stark sozialintegrative Funktion, da hier Erlebnisse geteilt werden, wodurch wechselseitige Empathie und das Teamgefühl gefördert werden. Die virtuellen Räume dienen damit nicht nur der Kooperation und Koordination, sondern auch explizit der Vergemeinschaftung.

Die Etablierung dieser Struktur ist das Resultat eines gemeinsamen Gestaltungsprozesses, der von der Teamleitung, unter Einbeziehung des gesamten Teams, flexibel gesteuert wird. Im Sinne eines iterativen Vorgehens wurden Formate erprobt, angepasst und bei positiver Resonanz sukzessive implementiert. Die Einbeziehung des Feedbacks der Mitarbeitenden führt dabei zu einer hohen Akzeptanz der im Alltag umgesetzten Formate. Voraussetzung für die freie Gestaltung der Teamarbeit waren und sind dabei relativ große Gestaltungsspielräume, die dem Team seitens ihrer Vorgesetzten eingeräumt werden. Gleichzeitig ist für eine produktive Gestaltung auch die aktive Bereitschaft der Teammitglieder, sich auf neue Formate einzulassen und sich mit Feedback an der Gestaltung zu beteiligen, zentral.

In der Konsequenz konnte das Team einen geteilten Modus Operandi entwickeln, da die Mitglieder die gemeinsamen Formate, innerhalb derer teambezogene Kooperation stattfindet, aktiv mitgestalten konnten. Der Arbeitsalltag ist durch einen permanenten Wechsel zwischen eigenständiger Arbeit an den Standorten, bilateralem Tandem-Austausch und der Kooperation im Team geprägt. Die etablierte Arbeitsweise wird von den Mitgliedern dabei als hochgradig funktional bewertet – insbesondere vor dem Hintergrund der in der präpandemischen Struktur gelebten Arbeitsweise, die stark auf der Arbeit mit Akten in Papierform basierte.

Trotz wahrgenommener Funktionalität der gemeinsamen Arbeitspraxis artikulieren die Mitglieder übereinstimmend den Wunsch nach mehr physischer Kopräsenz, die über die seltenen Teamtage hinausgeht, da ihnen das unmittelbare Miteinander fehlt.

Um diesen Mangel zu kompensieren, haben sie eigene Lösungen zum informellen Austausch entwickelt. Neben der Nutzung von Chats (Teamchat, WhatsApp) werden, ähnlich wie im Fall der Kundenberatung, gezielt virtuelle Räume zur Simulation von Anwesenheit geschaffen. Längere, passiv laufende Videocalls ermöglichen es, „für sich zu arbeiten“ und dennoch jederzeit niederschwellig mit Kolleg:innen in Kontakt treten zu können. Dabei nutzen im HR-Team insbesondere die beiden jüngsten Teammitglieder diese Möglichkeit zum beiläufigen Austausch, da sie auf diese Weise Unsicherheit – durch ein formloses Nachfragen – reduzieren können.

Jenseits der Arbeit auf Distanz treffen sich die Teammitglieder ein- bis zweimal im Monat an einem zentralen Standort zur gemeinsamen Präsenzarbeit. Durch die seltene Gelegenheit zum kopräsenten Arbeiten im Team erhalten diese Treffen einen besonderen Charakter. Inhaltlich werden dabei variierende Inhalte bearbeitet: Neben teambasierten Weiterbildungen und Workshops wird die gemeinsame Zeit häufig dazu genutzt, um konzentriert an Aufgaben zu arbeiten, die sie ansonsten alleine im Homeoffice oder an ihrem Einzelarbeitsplatz erledigen würden. Der entscheidende Unterschied und

Mehrwert liegt für die Teammitglieder jedoch in der veränderten Arbeitsatmosphäre: Die physische Nähe ermöglicht einen beiläufigen, informellen Austausch. Die Möglichkeit, Kolleg:innen niederschwellig „auf Zuruf“ anzusprechen, schnell Fragen zu klären oder spontan Feedback einzuholen, wird als großer Vorteil gegenüber der rein virtuellen Kommunikation gesehen. Dieser kopräsenten Arbeit wird aufgrund der Möglichkeit, face-to-face zu interagieren, eine deutlich bessere Qualität zugeschrieben. Sie erlaubt und fördert ein stärker sozial austauschorientiertes Arbeiten, das in rein digitalen Formaten oft zu kurz kommt. Über die reine Aufgabenbewältigung hinaus ist für die Teammitglieder deshalb insbesondere der vergemeinschaftende Aspekt dieser Präsenztage von zentraler Bedeutung. Es geht um die Stärkung des sozialen Zusammenhalts und des „Wir-Gefühls“, das aus Sicht der Teammitglieder für die Teamkultur unerlässlich ist.

Fazit: Transitionen von Kooperation in hybriden Arbeitskontexten

Die empirischen Befunde aus den Fallstudien verdeutlichen, wie sich teambasierte Kooperation in hybriden Settings verändert. Diese Transformation beginnt beim physischen Büro, das (je nach Nutzungspraxis) seine unangefochtene Rolle als primärer, alltäglicher Mittelpunkt der Arbeit verliert und für Beschäftigte zu einem Ort unter weiteren Arbeitsorten wird. Insbesondere konzentrierte Einzelarbeit verlagert sich zunehmend ins Homeoffice, das von vielen als störungsärmer wahrgenommen wird.

Damit geht ein qualitativer Wandel betrieblicher Büros einher: Es wird für hybride Teams vom Ort der alltäglichen Arbeitsroutine zu einem stärker intentional genutzten Raum für spezifische Interaktionen. Diese Entwicklung erfordert jedoch eine neue Koordinationsebene. Präsenz muss aktiv verabredet werden, was in größeren Teams zur sozialen Fragmentierung führen kann, wenn Mitarbeitende – wie im Falle der Kundenberatung – ihre Präsenztage primär mit den bevorzugten Kolleg:innen abstimmen. Gleichzeitig verändert die Mediatisierung alltäglicher Arbeitspraxis die Präsenzarbeit selbst. Auf Distanz als funktional etablierte Praktiken – wie die Nutzung von Kollaborationstools zur Kontaktaufnahme – sickern in die Kopräsenz ein. Selbst bei physischer Anwesenheit wird mitunter der digitale Chat bevorzugt, um Kolleg:innen nicht zu stören, was ein Zeichen dafür sein könnte, dass in hybriden Teams (im Vergleich zu in Präsenz agierenden Teams) häufig unklar ist, womit Kolleg:innen sich gerade beschäftigen.

Mit diesem relativen Bedeutungsverlust des physischen Raums differenziert sich die Kooperation zwangsläufig in eine Vielzahl sich überlagernder (virtueller) sozialer Räume (z.B. Videokonferenzräume oder Chats) aus, die teils parallel genutzt werden. Diese Räume sind keine statischen „Behälter“ für Arbeit. Sie werden vielmehr in einem fortlaufenden, relationalen Prozess von den Mitarbeitenden aktiv (re)produziert und mit spezifischer Bedeutung aufgeladen. In beiden Fallstudien entstehen so unterschiedliche (virtuelle) Arbeitsräume mit eigenen Regeln und Funktionen: vom stark formalisierten „Hilfeschat“ (Kundenberatung) bis hin zum eher informellen und sozial-integrativen Wochenausklang (HR-Team). Diese notwendige Ausdifferenzierung birgt in hybriden Arbeitskonstellationen jedoch auch die Gefahr von Informationsdefiziten und sozialer Exklusion, wenn vorhandene Räume (freiwillig) nicht genutzt werden oder Teammitgliedern der Zugang zu bestimmten Räumen verwehrt wird.

Da formalisierte virtuelle Räume die beiläufigen und eher informellen Aspekte der Kopräsenz mitunter nur unzureichend abbilden, entwickeln die Beschäftigten in hybriden Arbeitskonstellationen kompensatorische Praktiken. Vorhandene Technik wird kreativ genutzt, um ein Gefühl von Nähe und Erreichbarkeit herzustellen. Besonders deutlich wird dies an der in beiden Fällen beobachteten „Simulation“ von Nähe bzw. einem gemeinsamen Büro durch passiv mitlaufende Videocalls, wodurch sich Kolleg:innen auch auf Distanz via Zuruf adressieren lassen oder die intensive Nutzung informeller Chats

als „Flurfunk“-Ersatz. Diese informelle Selbstorganisation bewegt sich in einem Spannungsfeld zwischen Regelmässigkeit und wohlwollender Billigung durch Vorgesetzte, wobei der ihr beigemessene Stellenwert darüber entscheidet, ob sie als unerwünscht gilt, geduldet oder gefördert wird.

Während es in hybriden Teams mit zunehmender praktischer Erfahrung gelingt, produktive Formen der Kooperation auf Distanz zu etablieren, bleibt die Vergemeinschaftung herausfordernd. Die Fallstudien zeigen hier konträre Entwicklungen. Im HR-Team gelingt die soziale Integration, weil sie als iterativer Prozess verstanden wird, in den das Team aktiv einbezogen wird und weil die Teamleitung dem Thema einen hohen Stellenwert einräumt. Im Kundenberatungsteam scheitern hingegen Top-down-Angebote, da sie teils nicht zu den Interessen passen oder mit strukturellen Gegebenheiten (Schichtsystem) kollidieren. Langjährige Mitarbeitende beschreiben die Arbeit auf Distanz als „Filter“, der die Sichtbarkeit und Verbundenheit reduziert. Folglich muss festgehalten werden, dass Standardlösungen für die Vergemeinschaftung zu kurz greifen und sozialintegrative Formate immer an konkreten Bedarfen von Teams orientiert sein sollten, auch wenn die Suche nach geeigneten Formaten mit einem längeren experimentellen Prozess einhergeht.

Literatur

- Ahlers, Elke. 2025. Homeoffice: Gekommen, um zu bleiben – Der Trend zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten und das Potenzial für eine gute Gestaltung. In *Was von Corona übrig bleibt. Erwerbsarbeit, Sozialstruktur, gesellschaftliche Folgen*, Hrsg. Bettina Kohlrausch, Eileen Peters und Karin Schulze Buschhoff, 53–71. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Blank, Marco, Stefanie Steeg, Michael Tiemann und Pia Wagner. 2023. *Leere Büros? Büroarbeit unter dem Einfluss der Digitalisierung und der Corona-Pandemie*. Labouratory Working Paper: Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.
- Bolte, Annegret, und Stephanie Porschen. 2006. *Die Organisation des Informellen. Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bolte, Annegret, Judith Neumer und Stephanie Porschen. 2008. *Die alltägliche Last der Kooperation. Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie*. Berlin: edition sigma.
- Böhle, Fritz, und Annegret Bolte. 2002. *Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Breisig, Thomas. 2020. Führung auf Distanz und gesunde Führung bei mobiler Arbeit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 74:188–194.
- Breisig, Thomas. 2023. Hybride Arbeitsplätze – Auswirkungen auf Arbeitsorganisation und Arbeitsbeziehungen. In *Gestaltung hybrider Arbeit. Analysen – Konzepte – Praxisberichte*, Hrsg. Thomas Breisig, Claudia Czycholl, Hiltraud Grzech-Sukalo und Uwe Kröcher, 31–40. Oldenburg: University of Oldenburg Press.
- Carstensen, Tanja. 2023. Zwischen Homeoffice, neuer Präsenz und Care. Die räumliche und digitale Neuordnung von Arbeit. *WSI-Mitteilungen* 76:3–9.
- Carstensen, Tanja. 2025. Homeoffice: Von seltener Telearbeit zum postpandemischen Hybridarbeitsalltag. In *Handbuch Soziale Praktiken und Digitale Alltagswelten*, Hrsg. Heidrun Frieze, Marcus Nolden und Miriam Schneider, 1–9. Wiesbaden: Springer VS.
- Handke, Lisa, und Jenny S. Wesche. 2024. Virtuelle Teamarbeit: Was sie kennzeichnet, wie sie wirkt und wie man sie gestaltet. *Psychologische Rundschau* 75:277–288.
- ifo Institut. 2025. Homeoffice bei einem Viertel aller Beschäftigten etabliert. <https://www.ifo.de/fakten/2025-09-02/homeoffice-bei-einem-viertel-aller-beschaeftigten-etabliert> (Zugegriffen: 12. Dezember 2025).
- Kleemann, Frank, und Timo Leontaris. 2023. Grenzen der Virtualisierung? Zum Wandel von Arbeitskommunikation in ortsungebundener Arbeit. *Arbeit* 32:133–154.

- Kleemann, Frank, Uwe Krähnke und Ingo Matuschek. 2013. *Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung in die Praxis des Interpretierens*. 2., korrigierte und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Kumbruck, Christel. 2001. Was ist Kooperation? Kooperation im Lichte der Tätigkeitstheorie. *Arbeit* 10:149–166.
- Kunze, Florian, und Kilian Hampel. 2025. *Zwischen Präsenzpflcht und Homeoffice-Euphorie. Stand des mobilen Arbeitens fünf Jahre nach Beginn der Corona-Pandemie*. Konstanzer Homeoffice Studie Ergebnisreport April 2025: Universität Konstanz.
- Matuschek, Ingo. 2023. Hybride Arbeit im Überblick – Trends und Erfahrungen. In *Gestaltung hybrider Arbeit. Analysen – Konzepte – Praxisberichte*, Hrsg. Thomas Breisig, Claudia Czycholl, Hiltraud Grzech-Sukalo und Uwe Kröcher. Oldenburg: University of Oldenburg Press.
- Nohl, Arnd-Michael. 2017. *Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis*. 5., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden, Heidelberg: Springer VS.
- Spieß, Erika. 1996. *Kooperatives Handeln in Organisationen: Theoriestränge und empirische Studien*. München: Hampp.
- Trevor, Jonathan, und Matthias Holweg. 2022. Managing the New Tensions of Hybrid Work. *MIT Sloan Management Review* 64: 35–39.
- Weltz, Friedrich. 1991. Der Traum von der absoluten Ordnung und die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen. In *Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck. Konzepte, Varianten, Entwicklungstendenzen*, Hrsg. Eckart Hildebrandt, 85–97. Berlin: Ed. Sigma Bohn.
- Will-Zocholl, Mascha. 2023. Topologien von Büroarbeit. *Arbeit* 32:195–216.