Borderstep Institut

ZEW

KDO
IT für Kommunen

# Persönliche Treffen und virtuelle Konferenzen: Gelebte Praktiken und Erfahrungen in Unternehmen

## Auswertung einer Prä-Corona Interviewreihe

## CliDiTrans Werkstattbericht

Stefanie Schramm | Jens Clausen

# Impressum

**Autoren / Autorinnen:**

Stefanie Schramm (Borderstep Institut) |schramm@borderstep.de

Jens Clausen (Borderstep Institut) | clausen@borderstep.de

**Projekt**

Klimaschutzpotenziale der Digitalen Transformation: Mikro- und Makroökonomische Evidenz zur Rolle von Nachfrageeffekten und Produktionsverlagerungen beim Einsatz von IKT (CliDiTrans)

**Konsortialführung**

Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gemeinnützige GmbH

Clayallee 323 | 14169 Berlin

**Projektpartner:**

ZEW - Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH Mannheim

Zweckverband Kommunale Datenverarbeitung Oldenburg (KDO) GmbH

**Zitiervorschlag:**

Clausen, J., Schramm, S., (2020). Persönliche Treffen und virtuelle Konferenzen: Gelebte Praktiken und Erfahrungen in Unternehmen. Auswertung einer Prä-Corona Interviewreihe. CliDiTrans Werkstattbericht. Berlin: Borderstep Institut.

**Titelbild:** © Gerd Altmann auf Pixabay

**Zuwendungsgeber:**

Bundesministerium für Bildung und Forschung, Förderschwerpunkt „Ökonomie des Klimawandels“

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis ..... 4

Tabellenverzeichnis ..... 4

1 Einleitung ..... 5

2 Methode ..... 7

3 Persönliche Meetings und reale Reisen ..... 10

3.1 Häufigkeit und Zweck persönlicher Treffen ..... 10

3.2 Ursachen für gestiegenes Reiseverhalten ..... 15

3.3 Spezifika persönlicher Kommunikation ..... 16

3.4 Verkehrsmittelwahl ..... 18

3.5 Ökologische Reisestrategien von Unternehmen und Beschäftigten ..... 21

3.6 Zwischenfazit ..... 22

4 Virtuelle Konferenzen ..... 23

4.1 Nutzung virtueller Meetings ..... 23

4.2 Telefonkonferenzen ..... 24

4.3 Videokonferenzen ..... 26

4.4 Online-Schulungen ..... 30

4.5 Nutzung von Online- Kooperationstools ..... 33

5 Kommunikationstheoretische Auswertung ..... 35

5.1 Kommunikationstheoretische Modelle ..... 35

5.2 Kommunikationstheoretischer Erklärungsversuch ..... 38

6 Vergleichende Auswertung ..... 42

6.1 Einflussgrößen auf die Wahl realer oder virtueller Meetings ..... 42

6.2 Erfahrungslernen in der Umbruchsituation ..... 44

6.3 Etablierung virtueller Konferenzen nach der Umbruchsituation ..... 46

7 Fazit: Potenzial virtueller Meetings zur Reisevermeidung ..... 48

8 Anhang: Interviewleitfaden virtuelle Konferenzen ..... 50

Quellen ..... 53

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl der Geschäftsreisen 2004 bis 2018 in Deutschland ..... 5

Abbildung 2: Anzahl Reisen pro Person und Jahr nach Personengruppe ..... 11

Abbildung 3: Jährliche Nutzung virtueller Kommunikationstools pro befragter Personengruppe ..... 23

Abbildung 4: Nutzung von Online Kooperationstools ..... 33

Abbildung 5: Sender-Empfänger-Modell von Shannon und Weaver (1949) ..... 35

Abbildung 6: Vier-Seiten-Modell nach Schulz van Thun ..... 36

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Liste der befragten Personen ..... 8

Tabelle 2: Zentrale Einflussgrößen auf die Wahl eines realen oder virtuellen Meetings ..... 42

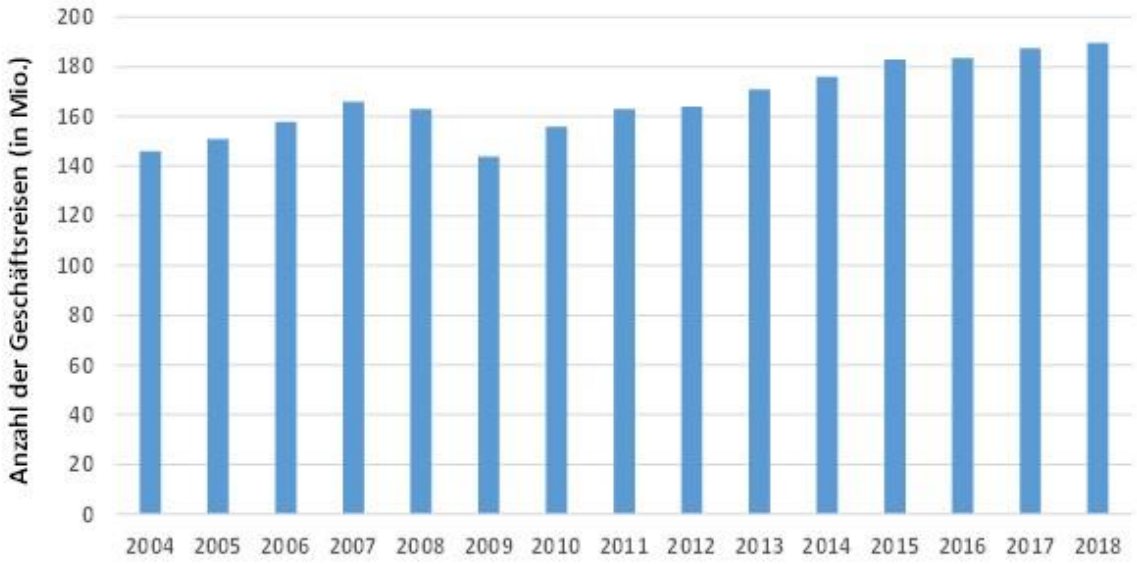
Tabelle 3: Optimierungsmöglichkeiten ..... 44

# 1 Einleitung

Die Untersuchungen der Global eSustainability Initiative (GeSI) berechnen seit Jahren hohe Potenziale der IKT zur Reduktion des weltweiten Ausstoßes an Klimagasen. Bis 2030 soll durch eine Vielfalt an IKT-Anwendungen eine Reduktion der weltweiten $CO_2$-Emissionen um 20 % durch den Einsatz von IKT möglich sein (GeSI & Accenture Strategy, 2015).

Auch die Nutzung von Telefon- und Videokonferenzen in Unternehmen wird häufig mit der Vorstellung verbunden, dass Verkehr eingespart werden kann. Untersuchungen zeigen aber, dass die erwünschte Reduktion von Geschäftsreisen durch IKT nicht eintritt. (Clausen, Schramm & Hintemann, 2019; Hintemann & Clausen, 2016; Mokhtarian, 2009). Zwar ist in den vergangenen Jahren eine deutliche Zunahme in der Nutzung von elektronischen Konferenzen festzustellen – fast alle deutschen Unternehmen nutzen aktuell Telefonkonferenzen und knapp die Hälfte setzen Videokonferenzen ein (VDR, 2018). Aber die Zahl der Geschäftsreisen ist nicht gesunken – im Gegenteil – zwischen 2004 und 2018 ist die Anzahl der Geschäftsreisen in Deutschland nach Angaben des Verbandes Deutsches Reisemanagement um ca. 30 % angestiegen (VDR, 2009, 2014, 2018, 2019).

**Abbildung 1: Anzahl der Geschäftsreisen 2004 bis 2018 in Deutschland**




Quelle: VDR (VDR, 2009, 2014, 2015, 2018, 2019)

Die Gründe hierfür sind vielfältig. Vielfach herrscht die Meinung, persönliche Meetings ließen sich nicht gleichwertig durch elektronische Treffen ersetzen. Begründet ist dies in der Einstellung, dass vor allem die persönlichen sozialen Kontakte wichtig für den beruflichen Erfolg sind (Schneider, 2009, S. 51). Telekonferenzen haben zudem den Nachteil, dass auf die Entfernung Gesprächspartner zum

einen nicht mit allen Sinnen wahrgenommen werden können und zum anderen die indirekte Kommunikation über Körpersprache fehlt. So sind bei Besprechungen und Konferenzen nicht allein die gesprochenen Worte der einzelnen Teilnehmer von Bedeutung, sondern auch Reaktionen, Mimiken und Gestiken wie z. B. verschränkte Arme, Stirnrunzeln, Augenrollen sind zur Einordnung des Gesprächsverlaufs wichtig. Während in Telefonkonferenzen eine rein auditive Wahrnehmung erfolgt, kommen in Videokonferenzen zwar die visuelle Wahrnehmung sowie die Präsentation grafischer Materialien durch das Bildschirmteilen dazu. Doch auch hier ist die Kamera in der Regel oft nur auf die aktuell sprechende Person gerichtet. Virtuelle Konferenzen gehen also letztlich immer mit einem Mangel an Informationen einher.

Dennoch ist die Zahl der Telefon- und Videokonferenzen heute schon wesentlich höher als die der realen Meetings. So wurden im letzten Jahr von den befragten 18 Personen insgesamt ca. 900 geschäftliche Reisen unternommen. Im selben Jahr wurden zusätzlich fast 2.500 Telefon- und Videokonferenzen durchgeführt (1.740 Telefonkonferenzen und 724 Videokonferenzen). Es fanden also fast drei Mal so viele virtuelle wie reale Meetings statt. Während es in Zeiten vor virtuellen Meetings immer notwendig war sich persönlich zu treffen um Absprachen mit mehr als einer Person gleichzeitig zu treffen, können sich Teams heutzutage ständig per Telefon- oder Videokonferenz austauschen. Das führt aber offenbar nicht dazu, dass dadurch immer der Reiseaufwand sinkt. Im Gegenteil – bisher ist er kontinuierlich gestiegen.

Zwei Gründe für diese Entwicklung konnten in den Interviews identifiziert werden. Zum einen wird ein höherer Arbeitsdruck wahrgenommen, da durch die IT mehr Projekte in kürzerer Zeit abgewickelt werden können. Unter dem Strich führt dies dann doch zu mehr realen Reisen.

Zum anderen führte die Entwicklung zu standortübergreifenden Organisationen - bisher - zu mehr realen Reisen. Dabei ist eine treibende Kraft die Formierung größerer Unternehmen durch Mergers & Akquisitions, so dass die Angestellten der Teilunternehmen immer wieder in die Zentrale müssen, oder sich im Rahmen von Teammeetings an anderen Standorten treffen. Andererseits treibt die Globalisierung sowohl den Exportanteil als auch den Anteil importierter Zulieferprodukte in die Höhe, was eine wachsende Zahl internationaler Partner und vermehrte Geschäftsreisen zur Folge hat.

Die Leitfrage des Moduls „ Online-Zusammenarbeit in Unternehmen“ im Projekt Klimaschutzpotenziale der digitalen Transformation (CliDiTrans) zielt auf das Verständnis der Veränderungen des Reiseverhaltens aufgrund der seit 20 Jahren zunehmend bestehenden Möglichkeit ab, zunächst Telefonkonferenzen, aber in zunehmendem Maße auch Videokonferenzen durchführen zu können. Erster Schritt des Projektbausteins war die Analyse bestehender Literatur zur Reisevermeidung durch virtuelle Konferenzen (siehe Clausen et al., 2019). In diesem Bericht wird die Bezeichnung „virtuelle Konferenz“ als Oberbegriff für Telefon- und Videokonferenzen verwendet. Für die vorliegende Auswertung wurde dieser Begriff im Abschnitt 4 um Online-Schulungen und Online-Kooperationstools erweitert.

Der vorliegende Werkstattbericht dokumentiert die Ergebnisse von 20 leitfadengestützten Interviews, mit denen Beweggründe und Praktiken rund um reale Treffen und virtuelle Meetings in Erfahrung gebracht werden sollten.

# 2 Methode

Das empirische Arbeitsprogramm des Arbeitspakets sieht zwei Erhebungsmethoden vor:

- Die Durchführung von leitfadengestützten Interviews mit Geschäftsreisenden, die möglichst auch über Erfahrungen mit virtuellen Konferenzen verfügen sollten.
- Eine Befragung einer größeren Zahl von Beschäftigten mit einem Onlinefragebogen.

In Interviews befragt werden sollten Geschäftsreisende aus Unternehmen, die über umfangreiche Reiseerfahrung verfügen. In einem offenen Verfahren wurden im Frühjahr 2019 auf verschiedenen Plattformen (u. a. „Nachhaltig Digital“ der Deutschen Bundestiftung Umwelt) nach Unternehmen gesucht, die bei den Interviews kooperieren wollten. Es fanden sich im Sommer 2019 drei Unternehmen:

(1) Ein Dienstleistungsunternehmen der Gesundheitswirtschaft mit ca. 1.000 Beschäftigten (U1),

(2) Ein produzierendes Unternehmen der IT-Branche mit ca. 350 Beschäftigten (U2),

(3) Ein Landesamt mit breitem Dienstleistungsangebot und über 2.000 Beschäftigten (U3).

Innerhalb der Unternehmen wurde nach Personen gesucht, die über intensive Erfahrungen mit realen Reisen, und möglichst auch mit virtuellen Meetings verfügen. Im Jahr 2018 dokumentiert die deutsche Statistik ca. 44,8 Mio. Erwerbstätige im Inland (Statistisches Bundesamt, 2020). Davon stuft der Verband Deutsches Reisemanagement ca. 12 Millionen als Geschäftsreisende ein, die 189,6 Millionen Geschäftsreisen durchführten, also knapp 16 Geschäftsreisen pro Person und Jahr (VDR, 2019, S. 5). Die 18 befragten Personen aus den Unternehmen gaben an, im Jahr 2019 insgesamt ca. 902 Geschäftsreisen durchgeführt zu haben, pro Person also ca. 50 Geschäftsreisen. Die Absicht, ein Sample von intensiv reisenden Personen zu befragen, konnte also erfolgreich realisiert werden.

Ergänzend wurden zwei weitere Interviews durchgeführt. Zum einen mit einer Vertreterin der Fridays For Future-Bewegung, die (zum Interviewzeitpunkt) innerhalb von 9 Monaten ein bundesweites Netzwerk von mehreren Hundert Ortsgruppen aufgebaut hatte, welches fast ausschließlich virtuell organisiert wurde. Zum zweiten einen Vertreter eines Unternehmens, welches auf virtuelle Kommunikation bis hin zur Ausrichtung virtueller Großevents spezialisiert ist.

**Tabelle 1: Liste der befragten Personen**

| Interviews | Interviewkürzel | Aufgabe/ berufliche Position |
|---|---|---|
| Interview 1 Unternehmen 1 | U1/1 | Teamleitung im digitalen Dokumentenservice, Mitglied in der CSR Arbeitsgruppe |
| Interview 2 Unternehmen 1 | U1/2 | Geschäftsbereichsleitung |
| Interview 3 Unternehmen 1 | U1/3 | Leitung regionales Marketing |
| Interview 4 Unternehmen 1 | U1/4 | CSR Management |
| Interview 5 Unternehmen 1 | U1/5 | IT-Service (Anwendungsbetreuung) |
| Interview 6 Unternehmen 1 | U1/6 | IT-Betrieb, Unternehmensbereich Verwaltung und IT |
| Interview 1 Unternehmen 2 | U2/1 | Referat Unternehmenskommunikation und CSR-Management |
| Interview 2 Unternehmen 2 | U2/2 | Senior Ingenieur Qualitätsmanagement & strategische Projektarbeit |
| Interview 3 Unternehmen 2 | U2/3 | Vertrieb/ Außendienst |
| Interview 4 Unternehmen 2 | U2/4 | Verantwortliche Gruppenleitung für das Presales-Team |
| Interview 5 Unternehmen 2 | U2/5 | Gruppenleitung Training |
| Interview 6 Unternehmen 2 | U2/6 | Leitung Kommunikation, Politik und Nachhaltigkeit (arbeitet im Home-Office) |
| Interview 7 Unternehmen 2 | U2/7 | Internationales Sales-Team, verantwortlich für große Carrier und Key-Accounts |
| Interview 1 Unternehmen 3 | U3/1 | Projektleitung einer Projektgruppe |
| Interview 2 Unternehmen 3 | U3/2 | stellvertretende Dezernentin im Gutachterausschuss |
| Interview 3 Unternehmen 3 | U3/3 | Systembetreuung/Administration |
| Interview 4 Unternehmen 3 | U3/4 | Leitung Controlling: Bereich der Regionaldirektionen und der zentralen Aufgaben |
| Interview 5 Unternehmen 3 | U3/5 | Fachkraft für Arbeitssicherheit |
| Unternehmen 4 | Komm | Interview Spezialist für Online-Kommunikation |
| NGO/Fridays For Future | FFF | Delegierte für einer FFF-Ortsgruppe, verantwortlich für die Mobilisierung & Demo Organisation |

Die Befragung wurde leitfadengestützt durchgeführt. Die Fragen bezogen sich auf vier Themenbereiche:

(1) Die Person der Befragten,

(2) Häufigkeit, Art und Erfahrung mit realen Reisen,

(3) Häufigkeit und Erfahrungen in der Nutzung von virtuellen Kommunikationstools,

(4) Fragen zur Wahrnehmung von Unterschieden zwischen realen und virtuellen Treffen,

(5) Einschätzung und Bewertung über die Veränderungen des Reise- und Kommunikationsverhaltens in Vergangenheit und Zukunftsperspektive.

Der Interviewleitfaden ist im Anhang 8 dokumentiert.

Die Durchführung der Interviews erfolgte weitestgehend (in einem Unternehmen sogar vollständig), anonym. Namen der Befragten wurden nicht dokumentiert, die Unterscheidung der Interviews erfolgt ausschließlich nach Nummer des Unternehmens und Funktion bzw. betrieblicher Aufgabe der Befragten (siehe Tabelle 1).

Die Interviews wurden mit Zustimmung der Befragten aufgezeichnet und transkribiert. In einem Fall wurde die Zustimmung verweigert, in einem anderen erfolgte durch Fehlbedienung des Aufnahmegerätes keine Aufzeichnung. In beiden Fällen wurde aufgrund der Mitschriften ein Protokoll erstellt.

Alle transkribierten Interviews wurden in die Textanalysesoftware MAXQDA eingespielt und systematisch themenspezifisch kodiert. Auf Basis der kodierten Textteile wurde die vorliegende Auswertung erstellt.

# 3 Persönliche Meetings und reale Reisen

## 3.1 Häufigkeit und Zweck persönlicher Treffen

*Dir muss klar sein, du wirst viel reisen und es muss dir auch irgendwie Spaß machen, wenn du das nicht magst, dann wirst du in dem Job nicht glücklich.*

In den Interviews wurden zahlreiche Anlässe für persönliche Meetings genannt. Dabei sind interne Teammeetings von Meetings mit externen Partnern – insbesondere Kunden – zu unterscheiden. Weiter können öffentliche Veranstaltungen wie Messen oder Kongresse einen Anlass für Reisen bieten.

Für ca. 58 % aller über 900 Reisen, die durch die 18 Befragten in den letzten 12 Monaten erfolgten, waren persönliche Treffen mit „Kunden“ der Grund. Kunden sind neben potenziellen Käufern von Produkten auch Menschen, deren Gebäude bewertet werden oder Organisationen, die Objekt einer Sicherheitsbegehung oder eines Qualitätsaudits waren. Die der Gruppe „Vertrieb und Außendienst“ zugeordneten 6 (von 18) Personen führten pro Person jährlich ca. 69 Reisen zu Kunden und insgesamt 57,5 % aller dokumentierten Reisen durch.

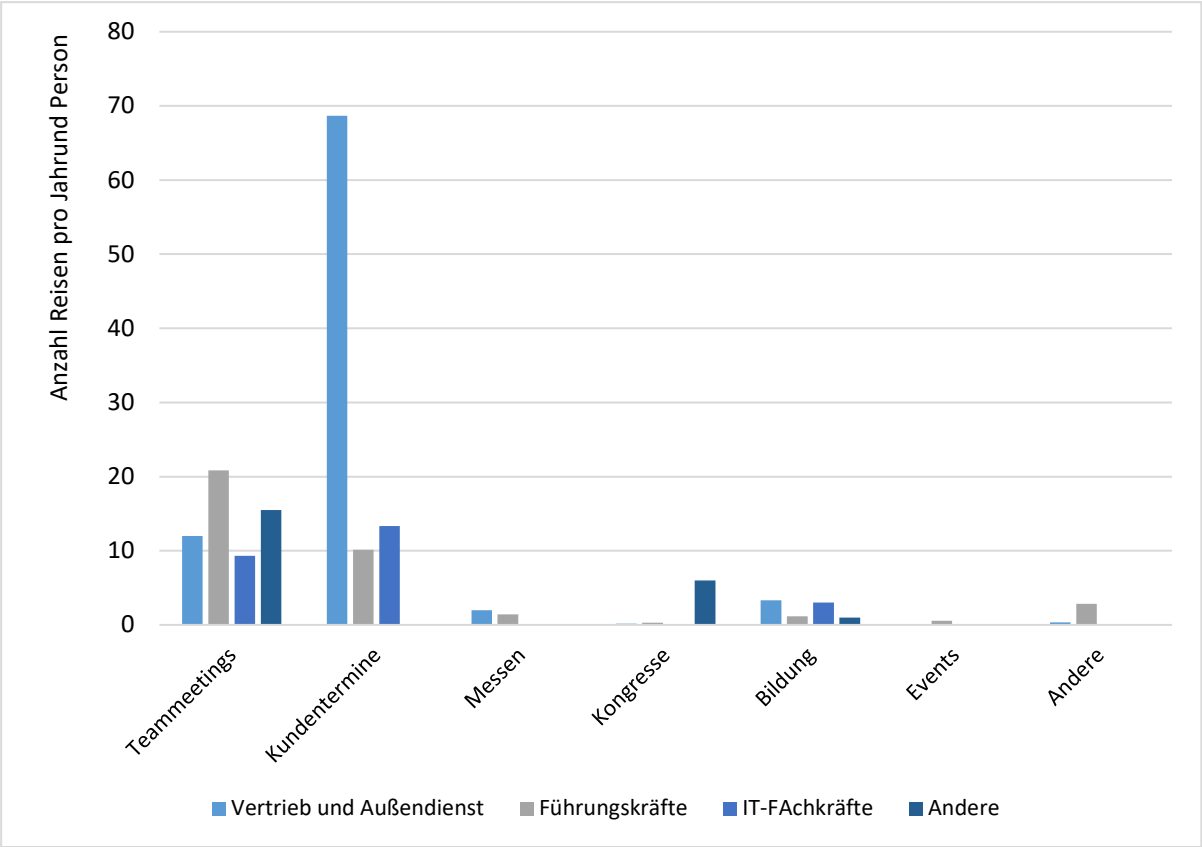
Weitere 30,7 % der Reisen dienten dem Besuch eines Teammeetings. Am häufigsten gaben die 7 befragten Führungskräfte ein Teammeeting als Reisezweck an. Die der Gruppe „Führungskräfte“ zugeordneten 7 (von 18) Personen führten pro Person jährlich ca. 21 Reisen zu Teammeetings und insgesamt 28,9 % aller dokumentierten Reisen durch.

Weitere Reisezwecke waren die Weiterbildung (4,3 % aller Reisen), Messebesuche (2,4 %), Kongressbesuche (1,7 %), Eventreisen (0,4 %) und sonstige Anlässe (2,4 %).

Für Meetings mit verschiedenen Typen von Kunden (523 von insgesamt 902 Reisen) wurden von den Befragten zahlreiche Anlässe genannt:

- Meetings für Gespräche und Detaildiskussionen mit Kunden oder Anbietern,
- Inaugenscheinnahmen bei Kunden oder Lieferanten, deren Produktionsanlagen entweder für die eigene Produktion von Bedeutung sind oder die durch eigene Produkte verändert werden sollen,
- Meetings zur „Inaugenscheinnahme“, wobei das Spektrum von der Besichtigung eines möglichen Raumes für eine Veranstaltung über ein Qualitätsaudit, eine gesetzlich vorgeschriebene sicherheitstechnische Begehungen bis zur Besichtigung eines Gebäudes zur Erstellung eines Wertgutachtens reichen kann,
- Treffen mit einflussreichen Personen, z. B. aus Politik und Verbänden, zum Zweck des Lobbyings,
- Meetings mit Pressevertreterinnen,
- persönliche Treffen zum Fällen wichtiger Entscheidungen oder zum Unterschreiben von Verträgen.

**Abbildung 2: Anzahl Reisen pro Person und Jahr nach Personengruppe**




Quelle: Borderstep

Diese Anlässe lassen sich in die Kategorien technische Beratungen, Verkaufsgespräche, Servicetätigkeiten, Besprechungen mit Stakeholdern, Vertragsverhandlungen, Ortsbegehungen und Pressetermine einordnen.

In der Gruppe der internen Meetings (277 von insgesamt 902 Reisen) wurden folgende Anlässe genannt:

- regelmäßige Meetings in einem Team, das kontinuierlich zusammenarbeitet,
- regelmäßige Meetings von ständig im Homeoffice arbeitenden Führungskräften mit ihrem Team in Büros des Unternehmens,
- regelmäßige Meetings der Führungskräfte mit der Unternehmensleitung oder der Konzernzentrale,
- jährliche Ereignisse wie Zielabstimmungsgespräche, Budgetkonferenzen oder Weihnachtsfeiern.

Weiter gibt es Anlässe zum Treffen mit vielen Personen (80 von insgesamt 902 Reisen) wie z. B.:

- Messen und Konferenzen als Aussteller, Vortragender oder Teilnehmer,
- Aktive Schulung von Teams bei Kunden,
- Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen und Schulungen.

Warum aber erfolgen diese Meetings persönlich, und sind im Regelfall mit Reisen verbunden? Besonders wichtige Termine mit Kunden, gerade wenn es lange dauert, und viele Details wichtig sind, wurden häufig als guten Grund für eine Reise gesehen:

> *Ich fahre zum Kunden, um mit dem Kunden, mit dem Techniker des Kunden technische Dinge ausführlich durchzusprechen. Dann ist das erste Vertriebsgespräch zumindest schon passiert. Dann guckt man mehr in die Details, das geht dann schon ein bisschen in Richtung Consulting, also man berät den Kunden dahingehend, was seine Lösung ist. Diese Termine nehmen mehr Zeit in Anspruch, dann bin ich da auch gerne schon mal den ganzen Tag, im Extremfall auch zwei Tage, aber in der Regel ist es eher ein Tag, was meistens bedeutet zumindest Anreise am Vorabend oder Rückreise erst am nächsten Tag. (U2/4)*

In Fällen in denen auch der Wettbewerb vor Ort ist besteht die Annahme, dass gleichgezogen werden muss um Kunden, die Präsenz erwarten, nicht zu verlieren:

> *Und wenn der Kunde es halt schätzt, dass jemand persönlich ihn kontaktiert, dann wird er das erwarten und wenn er das dann von dem einen Unternehmen nicht bekommt, holt er es sich beim anderen, wenn er es da noch bekommt. (U2/4)*

> *Ja, das haben wir natürlich auch schon mal andiskutiert, weil natürlich die Kosten erheblich sind, aber da war in der Tat, ist die Erwartungshaltung der Australier tatsächlich, dass man vor Ort ist und da kommt dann auch das Argument, die Diskussion führen wir halt gerade, dass halt die Wettbewerber auch alle vor Ort Trainings anbieten und in diesem Punkt, will man dann halt auch nicht nachstehen, hinter den Wettbewerbern. (U2/4)*

Auch Sicherheitsüberprüfungen, Qualitätsaudits oder Begutachtungen von Objekten sind wichtige Reiseanlasse. Die Notwendigkeit einer Inaugenscheinnahme vor Ort wurde wie folgt erklärt:

> *Ich könnte mich natürlich an den Bildschirm setzen und sagen, so, jetzt geht irgendeiner vor Ort da mal hin mit einer Kamera und guckt mal hierhin, guckt mal dahin, man braucht aber a) einen Gesamteindruck und b) da ich durchs ganze Haus muss, oben noch aufs Dach muss und auch noch ein paar andere Sachen machen muss, das kann ich eigentlich a) keinem anderen zumuten, das für mich zu tun, und der weiß auch gar nicht, wo er hingucken soll, also die Gefährdung muss man schon selber sehen. Also da muss man hin. Das lässt sich nicht ändern. (U3/5)*

Grundsätzlich scheinen geschäftliche Beziehungen die langfristig zu wichtigen Entscheidungen führen, zumindest im Vorfeld den persönlichen Kontakt zu erfordern:

> *Da ist, glaube ich, das persönliche Gespräch, also gerade, wenn es um relevante Dinge geht, das persönliche Gespräch gerade für Anbahnungen erst mal auf jeden Fall erforderlich, im Nachgang kann man das dann sicherlich auch per Videokonferenz machen, wenn man die Menschen erst mal eingeschätzt hat. (U3/1)*

Die zwischenmenschliche Bedeutung von realen Teammeetings wird anhand folgender Aussage deutlich:

*Das spricht tatsächlich ganz klar gegen die Digitalisierung, denn so ein persönliches Zusammenkommen halte ich persönlich für sehr, sehr wichtig. Um einfach zu schauen, Mensch, wie geht es denn meinem Gegenüber? Das kann ich am Telefon eher schlecht hören. (U1/2)*

Explizite Gründe die darüber hinaus für reale Treffen innerhalb von Teams sprechen, sind komplexe Sachverhalte, Mitarbeitergespräche, Problemklärungen, Dienstbesprechungen, Teamstärkung und Kontaktpflege.

Von den Befragten wurde deutlich gemacht, dass heutzutage viele Projekte in ihrer Komplexität höher sind als früher. Hier besteht somit ein erhöhter Austausch- und Absprachebedarf, der vorwiegend persönlich erfolgen soll:

*Wir haben einfach eine ganz andere Komplexität in der Arbeit als noch vor 20 Jahren und ich glaube, dass man sich mehr absprechen muss. […] es ist relativ einfach gemacht, also uns mal kurz irgendwie eine Konferenzschaltung aufbauen, aber ich glaube tatsächlich, dass es viele Themen gibt, wo man sich als Mensch oder halt persönlich auch und nicht per E-Mail, sondern direkt absprechen muss, weil einfach die Themen so komplex geworden sind. Und auch viele Disziplinen im Prinzip zusammenarbeiten müssen, die früher vielleicht eher nebeneinander gearbeitet haben. (U2/6)*

Spezielle Gespräche wie Mitarbeiter-Vorgesetzten Gespräche sollten nach Einschätzung der Befragten aus Gründen des Respekts ebenfalls persönlich erfolgen:

*Aber wenn es jetzt so Sachen, so Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche zum Beispiel geht, dann würde ich das schon immer persönlich machen, also so Sachen, oder wenn man jemandem kündigen will, das macht man halt einfach nicht telefonisch. (U3/2)*

Situation in denen es kritisch wurde, bspw. durch persönliche Konflikte, können zu Problemen führen, die bevorzugt persönlich geklärt werden:

*Sobald es krisenhafte Situationen gibt. Dann brauche ich auf jeden Fall den persönlichen Kontakt. […] Am schlimmsten sind so WhatsApp-Geschichten, wo ich dann schwierige Erfahrungen mit gemacht habe. E-Mail geht gar nicht, Telefon ist ein Weg, den habe ich auch schon praktiziert in solchen Situationen, aber besser ist, wenn man sich trifft. […] Gerade in den neuen Medien, gerade WhatsApp in verschiedener Art und Weise führt immer zu mehr Problemen. (U3/1)*

Auch Teamkoordinierungs- und Abspracherunden, z. B. im Rahmen von Dienstbesprechungen, sind ein Anlass auf Reisen zu gehen:

*Das sind dienstlich vorgegeben im Jahresplanungskalender quasi Fachdienstbesprechungen mit unseren verschiedenen Fachbereichen. Wir haben drei Fachbereiche, die jeweils dreimal im Jahr ein- bzw. zweitägige Dienstbesprechungen haben, bei denen ich anwesend bin und Controlling-Themen vorstelle. Das heißt, da sind wir in größeren Kreisen. (U3/4)*

Die Teamstärkung ist zudem für die Vorgesetzten ein wichtiger Grund für gemeinsame Treffen. Denn regelmäßiges Zusammenkommen und gemeinsames diskutieren oder besprechen einzelner Themen

stärkt im Team das Wir- Gefühl. Dieses Wir-Gefühl steht für eine befragte Führungskraft auch an erster Stelle bei der gemeinsamen Zusammenarbeit. Der geschäftliche Austausch ist zwar wichtig um gemeinsam einen "Fahrplan" zu erarbeiten und somit einen roten Faden der Zusammenarbeit zu bekommen, doch es ist nicht oberste Priorität:

> *So ein gewisses Wir-Gefühl an den Tag zu legen, das ist ja immer so dieses Persönliche, was da immer eine Rolle spielt und da kommt man im täglichen Tun, im täglichen Geschäft eher weniger dazu. Klar gehe ich auch mal rum, über die Etagen und über die Flure und sage mal Hallo bei meinen Führungskräften, aber so ein Teammeeting ist halt eine Regelmäßigkeit, jeder bereitet sich drauf vor, jeder ist im Thema drin, nachdem ich da eingeladen habe. Und so kommt man auch mal so zusammen in der Woche. Und erhält auch so ein gewisses Gefühl für das Miteinander. (U1/2)*

Eine Vorgesetzte, die nicht am Unternehmensstandort wohnt und arbeitet, begründet regelmäßige Besuche bei ihrem Team wie folgt:

> *Ich habe die Dienstreisen, die ich ins Unternehmen mache, weil ich auswärts sozusagen im Home-Office arbeite […], durch diesen privat motivierten Umzug nach H. ist das zustande gekommen und meine Mitarbeiter sitzen halt zum Teil in M. und zum Teil in A. Das heißt, ich schaue, dass ich in A. ungefähr alle zwei Wochen für zwei Tage bin, einmal um meine Mitarbeiter persönlich auch zu treffen, aber vor allen Dingen auch, um im Unternehmen halt Meetings wahrzunehmen und die Kontakte weiter zu pflegen, weil da tatsächlich auch noch viele Kollegen sind, denen war das am Anfang ziemlich suspekt, dass man als Abteilungsleiter woanders verortet sein kann. (U2/6)*

Letztlich sind sechs zentrale Gründe für Reisen erkennbar:

- Wichtige Termine mit Kunden oder Termine über mehrere Stunden, z. B. für Detailverhandlungen oder Schulungen, die immer auch Anlass sind, die Kunden besser kennen zu lernen,
- Vor-Ort-Termine, die gesetzlich vorgeschrieben sind, wie z. B. sicherheitstechnische Begehungen,
- High-Level-Treffen für wichtige Entscheidungen oder „Handschläge“,
- Teambesprechungen mit einem hohen Koordinierungs- oder Absprachegrad
- persönliche Besuche, die alternierend mit Telekonferenzen dazu dienen, den persönlichen Kontakt zu festigen und zu pflegen und ggf. auch einfach mal eine Abwechslung darstellen,
- Besuche von Messen oder Konferenzen, sei es als Vortragende, Ausstellende oder Teilnehmende.

Aus den Interviews geht hervor, dass die Reduktion von Reisen dort ihre Grenzen findet, wo die Angelegenheit zu wichtig ist um sie am Telefon oder Bildschirm zu klären. Und es wird auch gereist, wenn ein konzentriertes Telemeeting zu lange dauern würde, persönliche Kontakte bewusst gepflegt werden sollen oder dort, wo das persönliche Erscheinen bestimmter Fachleute unbedingt erforderlich ist, weil Sachverhalte „mit allen Sinnen“ wahrgenommen werden müssen oder ein persönliches Erscheinen gesetzlich vorgeschrieben ist.

## 3.2 Ursachen für gestiegenes Reiseverhalten

Hinter den unter 3.1 genannten Gründen für reale Treffen liegen Ursachen, welche das bisher kontinuierliche Wachstum der Geschäftsreisen (siehe Abbildung 1) erklären. Aus den Interviews gehen hier vor allem marktwirtschaftliche Ursachen hervor, die im Folgenden dargestellt werden.

Als einen starken Treiber für das dienstliche Reiseaufkommen wurden in den Interviews Veränderungen in den Unternehmen selbst genannt. Diese beziehen sich auf Unternehmenszusammenschlüsse oder -übernahmen und damit einhergehende Veränderungen der Zahl oder Funktion der Standorte. Eines der befragten Unternehmen war früher vor allem regional im Berliner Raum positioniert. Doch aufgrund verschiedener Zusammenschlüsse ist das Unternehmen heute bundesweit aufgestellt. Das zweite Unternehmen wurde von einem Konzern übernommen und hat heute sowohl in Deutschland als auch in Europa Standorte. Die dritte Organisation ist gekennzeichnet durch viele Umorganisationen, wodurch neue Standorte entstanden und alte geschlossen wurden.

Insgesamt wurde in allen drei Organisationen berichtet, dass diese Veränderungen das Reiseaufkommen stark erhöht haben. Denn viele Mitarbeiter sind nicht mehr allein an ihrem jeweiligen Standort, sondern entweder projekt- oder kundenspezifisch überregional tätig. Um hier zusammenarbeiten zu können, werden persönliche Treffen als wichtig angesehen.

> *Aufgrund der Standorte, die wir dann dazubekommen haben, ist das schon deutlich mehr geworden, die Reisetätigkeit, […]. wir hatten anfangs einen Standort, dann hatten wir irgendwann ein paar in Berlin, um Berlin und dann wurden die Kreise immer weiter gezogen, dann hatten wir irgendwann einen in H., weil wir da fusioniert haben und so kamen dann immer mehr Standorte dazu durch die Fusion und in dem Moment hat dann auch die Reisetätigkeit zugenommen, je nachdem auch, wie viele Mitarbeiter dann dort in den Außenstellen saßen, mussten die dann auch mal herkommen oder dann auch mal jemand hinfahren. (U1/5)*

> *Meines Erachtens sind die Reisetätigkeiten enorm gestiegen, weil Menschen aus den verschiedensten Regionen in überregionalen Organisationen mehr und mehr tätig sind und dann auch projektspezifisch oder kundenspezifisch […] mehr reisen, dass die Leute weniger aus dem direkten Umfeld ihrer Tätigkeit nachgehen, sondern tendenziell in allen größeren Organisationseinheiten überregional gerade projektabhängig tätig sind. (U2/7)*

Einige Interviewte gaben darüber hinaus an, dass sich im Zuge dieser Veränderungen ihre Jobprofile stark verändert haben, was wiederum den Anstieg der Reisetätigkeiten unterstützt.

> *Also früher waren es nur die Reisen nach extern. Da habe ich auch ganz am Anfang die politische Arbeit nicht gemacht und diese politische Kontaktpflege, die ist sehr zeitintensiv. [...] da muss man vor Ort sein, dann hat man halt die Termine in den Ministerien, das heißt, man muss wirklich persönlich da sein. Da geschieht eigentlich wenig per Telefon, die sind noch sehr an Präsenz orientiert oder interessiert. Also es ist deutlich mehr geworden. Aber es liegt auch daran, die Firma ist größer geworden. Wir haben viel mehr CSR sprich Stakeholder, die wir im Prinzip beachten und bedienen müssen […], vor zwölf Jahren, waren wir 90 Leute, heute sind wir 400. […] dadurch hat man auch andere Außenkontakte, muss auf einer anderen Ebene Kontakte pflegen als früher, insofern kann*

*man das nicht einfach nur sagen, es ist mehr geworden, weil das Unternehmen hat sich einfach so wahnsinnig entwickelt und verändert. (U2/6)*

Neben den Strukturen innerhalb der Unternehmen wurden auch internationale Stakeholder als eine Ursache genannt. Dies betrifft im Besonderen Kunden, Auftraggeber, Lieferanten und Projektpartner. Hier besteht ein gestiegener Bedarf für persönliche Treffen.

*Zum einen durch die Globalisierung, weil alle Länder und Behörden, Firmen viel mehr miteinander vernetzt sind und da ggf. auch Kooperationen und Zusammenarbeiten möglich sind, ist es vielleicht gestiegen. Wobei es natürlich ein bisschen im Widerspruch ist mit den heutigen IT-Möglichkeiten, die man hat, aber, also diese, ja, weltweite Zusammenarbeit, die immer wichtiger wird, ist, glaube ich, ist der Hauptgrund. (U2/2)*

*Wir sind weltweit tätig. Es gibt Zulieferbetriebe, die in Asien üblicherweise sitzen, die also auch nicht mehr um die Ecke sind, wo man hinfährt, sondern einfach aufgrund des Preisdrucks für Materialien oder sonstige Dinge, dass man halt einfach Zulieferer aus China hat, wo man dann auch üblicherweise aufgrund der kulturellen Bedingungen am besten eine persönliche Beziehung aufbaut zu den Leuten und dementsprechend auch ab und zu vor Ort sein muss, um mit den Leuten persönlich zu sprechen, dass nicht alles nur per E-Mail oder Telefon funktioniert. (U2/2)*

Verstärkt wird das gestiegene Reiseaufkommen durch fehlende ökologische Werte und Normen sowohl in der Wirtschaft als auch in der Gesellschaft. So waren einerseits bspw. die Preise für Flugtickets bis zum Zeitpunkt der Interviews über viele Jahre hinweg vor allem innerhalb Deutschlands oft günstiger als Bahntickets. Das hatte zur Folge, dass eine schnelle Anreise mit dem Flugzeug als Rechtfertigung für ein persönliches Treffen angesehen wurde. Zum anderen gibt es in den Unternehmen selbst keine Handlungsanweisungen bezüglich bewusster Entscheidungen ob ein reales Treffen zwingend notwendig ist, oder ob eine Telefon- oder Videokonferenz eine Alternative darstellt. Stattdessen werden viele reale Treffen häufig als zwingend erforderlich angesehen, obwohl sie nicht immer notwendig sind.

*Also nicht jede Dienstreise ist auch wirklich erforderlich, wird aber noch so gelebt. (U1/3)*

## 3.3 Spezifika persönlicher Kommunikation

*Ja, an einem Tisch zu sitzen, glaube ich, hat schon eine hohe Qualität.*

Der fundamentale Unterschied zwischen einem persönlichen Treffen und einem virtuellen Meeting ist die physische Anwesenheit der Gesprächspartner. Bei räumlicher Nähe besteht die Möglichkeit andere Menschen sowohl „mit allen Sinnen“ als auch deren Mimik, Gestik und Körpersprache wahrzunehmen. Einen Eindruck davon zu gewinnen, ob man jemanden (umgangssprachlich) „riechen“ kann ist weder bei einer Telefon- noch bei einer Videokonferenz möglich, genauso wenig wie ein fester oder schlaffer Händedruck bemerkt werden kann.

Wer zu einem persönlichen Treffen anreist, signalisiert *„mir liegt wirklich etwas an diesem Gespräch“* (U2/6) und zeigt damit Interesse und ernst zu nehmende Absichten. Folglich entstehen mehr Verbindlichkeit und vielleicht gerade dadurch auch mehr Offenheit. Persönliche Treffen werden daher in zwei Situationen ganz besonders geschätzt: Zum Kennenlernen und dann, wenn es „hart auf hart“ kommt. So hat die Fridays For Future Bewegung in 2019 Demonstrationen in hunderten von Städten fast ausschließlich mit Videokonferenzen organisiert, aber auch diese Bewegung hat sich Anfang März 2019 einmal real auf der „Power-On-Konferenz“ getroffen:

> *Was ich zu Power On sagen kann, es hat mich da auch total motiviert zu sehen, dass so viele andere Menschen einfach Lust haben, wirklich was zu machen. Das ist natürlich noch mal was anderes, wenn man eine Nachricht kriegt, oh voll cool, wir waren 1,4 Millionen weltweit oder ob das ein Mensch real zu einem sagt und ich habe mich dann auch, also ich war eben noch ganz neu bei Fridays for Future und ich habe mich da natürlich auch immer viel verantwortlicher gefühlt gegenüber meinen Aufgaben, wenn man das so sagen kann. (FFF)*

In Unternehmen wäre die entsprechende Funktion das Teambuilding, insbesondere jede Form von Kickoff-Meeting. Gerade bei der Gründung eines Teams kann es wichtig sein, sich mit allen Sinnen wahrzunehmen. Denn sowohl die unterschiedlichen sachlichen Funktionen einzelner Teammitglieder als auch die unterschiedlichen Charaktere und Arbeitsstile der individuellen Personen wirken sich auf die Zusammenarbeit aus. Hier schlummern Chancen und Risiken für die Zusammenarbeit, die aber nicht immer offensichtlich sind. Ein persönliches Treffen bietet damit nicht nur der Führungskraft die Möglichkeit, persönlich aufzutreten, sondern auch allen gemeinsam, sich wahrzunehmen und einzuschätzen.

Zudem werden Treffen in Unternehmen oft wichtig, wenn es brenzlig wird:

> *Also, wenn man eine Krisensituation hat oder wenn es tatsächlich so die klassischen Führungskräfte-Meetings gibt, wo es auch mal wirklich so ein bisschen zur Sache geht, wo man über kritische Situationen sprechen muss, da habe ich immer den Eindruck, da trauen sie sich irgendwie nicht aus der Deckung, wenn sie am Telefon sind. […] Also da wird zu wenig offen gesprochen in meinen Augen, da hilft es manchmal, wenn man sich wirklich gegenübersitzt. (U2/6)*

In der Personalführung zeigt die Anreise zu einem Treffen auch, dass einem die Mitarbeitenden wichtig sind und dass das Personal geachtet und ernst genommen wird.

> *Je mehr digitalisiert und je mehr automatisiert wird, desto größeren Stellenwert wird dieser persönliche Austausch haben. Desto größer ist man wertgeschätzt als Mitarbeiter, auch als Führungskraft, wenn man dann einen persönlichen Austausch mit seinem Vorgesetzten hat. Weil das halt nicht mehr zu 08/15 gehört, sondern weil es dann ein Punkt ist, der besondere Wertschätzung mitbringt, meiner Auffassung nach. (U1/2)*

Von einigen Befragten wurde auch erwähnt, dass persönliche Treffen kreativer seien und die Menschen würden sich bei persönlichen Treffen mehr öffnen.

Letztlich sind sich fast alle Befragten darin einig, dass sich persönlicher Kontakt vielleicht reduzieren lässt, in einem gewissen Rahmen aber für die Zusammenarbeit kaum verzichtbar ist.

> *Die Vorstellung davon, dass sich sozialer Kontakt erübrigt quasi, dass Menschen sich nicht mehr begegnen müssen […] das wird, glaube ich nicht so sein, das ist keine Entwicklung, die ich vermute. Weil ich glaube, der menschliche Kontakt lässt sich nicht ersetzen und daraus ziehen Menschen sehr viel und ja, das Zwischenmenschliche, das braucht man und das lässt sich aus meiner Sicht nicht digital abbilden. An ganz vielen Stellen nicht. Auch wenn sich da natürlich Dinge verändern, aber ja. Da wäre ich doch sehr überrascht, wenn Menschen den menschlichen Kontakt gar nicht mehr bräuchten. (U1/4)*

Virtuelle Konferenzen haben dabei durchaus Potenziale, aber sie müssen im sozialen Kontext verstanden werden.

> *Eine Videokonferenz kann den Austausch verbessern, der regelmäßig stattfindet, aber so ein persönliches Treffen, wo man auch mal zusammen ein paar Schritte geht oder ob man zusammen Mittag isst oder so was, hat immer was anderes. (U1/2)*

Selbst der Befragte einer Fachfirma für virtuelle Kommunikation sieht diese Grenze des virtuellen Kontakts:

> *Ich mag Ihnen ein Beispiel geben. Wir verdienen als XX unsere Brötchen damit, dass wir andere Firmen in der technischen Kommunikation beraten. Aber es geht definitiv nicht rein virtuell, weil man muss mit den Menschen arbeiten. Das heißt, wir machen typischerweise einen Kickoff und einen zweiten Termin mit allen Entscheidern und mit allen Projektbeteiligten zusammen, wo auch immer in Deutschland. (Komm)*

## 3.4 Verkehrsmittelwahl

> *Fliegen, das geht deutlich schneller. Da brauche ich Tür zu Tür ein bisschen über drei Stunden, mit der Bahn wäre ich mindestens acht unterwegs.*

Für die Wahl eines Verkehrsmittels ist die erwartete Reisezeit in Verbindung mit der verlorenen Arbeitszeit ausschlaggebend. Das Ergebnis dieser Wahl ist von äußeren Rahmenbedingungen abhängig. Hat sich z. B. die reisende Person daran gewöhnt in der Bahn zu arbeiten und liegt das Ziel in der Innenstadt, dann fällt oft eine Entscheidung zugunsten der Bahn.

> *Ich lege mir auch ganz bewusst Arbeit in meine Zugfahrten, Arbeit, die nicht mit Reden verbunden ist. Also ich sage dann immer den Leuten, ich bin jetzt irgendwie drei, vier Stunden nicht gut zu erreichen, weil ich telefoniere ungern im Zug, wenn ein ganzes Abteil mithört und wir haben oft sensible Themen. Ich lege mir da ganz bewusst Sachen hin, die ziehe ich mir vorher auf den Desktop runter, damit, wenn ich kein Netz habe, weil ich kenne die Strecken mittlerweile, ich weiß, wo die Tunnel sind, ich weiß, wo die Einöde ist und dann habe ich das alles lokal bei mir liegen und arbeite das in diesen, gut nach Berlin schafft man gerade mal 1,5 Stunden, aber ich fahre zum Beispiel*

*auch nach München mit dem Zug, 4 Stunden ohne umsteigen, das ist sensationell. Das ist super. Und ich muss immer in die Innenstadt in München. (U2/6)*

Bahnfahrer sehen das Fliegen auch aus Zeitgründen kritisch:

*Aber, wenn die Kollegen fliegen, das ist komplett das Töten von produktiver Arbeitszeit. Also keiner kann mir erzählen, wenn er in Deutschland fliegt, dass er irgendwas Sinnvolles arbeiten kann in der Zeit. Ich habe den Security Check, ich hetze durch den Flughafen, ich sitze im Flugzeug ungefähr eine dreiviertel Stunde lang (U2/6).*

*Nach Berlin bin ich früher immer geflogen und fahre jetzt vermehrt mit der Bahn, weil ich dann vier, fünf Stunden am Stück arbeiten kann. Das muss man halt auch sehen (Komm)*

Das Flugzeug spart zwar möglicherweise Zeit, aber es diktiert den Reisenden auch zeitliche Strukturen und reduziert Flexibilität. Ein Befragter sollte ein Partnerunternehmen ganztags schulen. Das bedeutete um 4 Uhr aufstehen, 6 Uhr am Flughafen, 10 bis 16 Uhr Schulung, 18 Uhr wieder Flughafen, um 21 Uhr im Auto und um 22 Uhr daheim. Eine entspannte Nachtzugverbindung wäre hier ggf. eine attraktive Alternative gewesen.

Um die zweite Position bei den Entscheidungsgründen konkurrieren die Kosten und der Umweltschutz.

*Also ich bin auch schon nach Kopenhagen mit dem Zug gefahren, weil ich gesagt habe, hier gibt es die Möglichkeit, es kommt halt immer darauf an, wann startet das Meeting, lohnt es sich dann oder kann man vielleicht auch privat vorher anreisen. Man kann das natürlich vorschlagen und in der Regel, wenn man halt auch so ein bisschen die preislichen Bereiche kennt, dann geht das eigentlich wunderbar durch.*
*I: Das heißt, die Mehrkosten einer Zugreise würde das Unternehmen übernehmen?*
*Wenn es dann tatsächlich Mehrkosten sind, ja. (U2/2)*

Wesentlich sind auch Gewohnheiten und institutionelle Routinen. *„Fliegen ist Standard“* berichtet ein Befragter. Ein anderer entscheidet sich oft für das Auto:

*Mensch beim nächsten Mal fahre ich wieder mit dem Auto, das ist für mich weniger aufregend und das ist entspannter. Dann sagten viele, ja, aber Du kannst ja in einen Stau kommen, ich sage, stimmt schon, aber, wenn ich natürlich […] wenn ich weiß, wo die Schwerpunkte sind, dann fahre ich andersrum und es gibt halt Navis, die ja auch einigermaßen gut funktionieren, sage ich mal in 90 Prozent aller Fälle. Ich kann mir das in Summe einfacher gestalten, weil ich das Fahren nicht als Belastung empfinde und das Thema Umweltschutz, natürlich zugegebenermaßen dann irgendwo ein Stückweit außen vor bleibt. Weil es ist dann halt auch nicht an der Stelle in der Kalkulation sofort präsent (U2/5)*

Auch für nicht allzu lange Fahrten in kleine Orte ist das Auto die erste Wahl, weil hier bei einer Anreise mit der Bahn mehrmaliges Umsteigen erforderlich wäre und die Fahrt unter diesen Umständen

zu lange dauern würde. Ähnlich ist für Reisen in große Städte mit ICE-Anschluss, aber ohne Flughafen, die Bahn attraktiver als das Flugzeug. Flexibilität kann auch zum Vorteil für die Bahn werden, wenn bei unsicherer Dauer des Termins eine stündliche ICE-Verbindung mit einem fest gebuchten Flug konkurriert.

Einzelne Befragte führten auch schlechte Erfahrungen mit Bahnverbindungen oder das fehlende WLAN in den Zügen als Grund für eine dauerhafte Entscheidung gegen die Bahn auf.

Manchen Reisenden ist das Dilemma der Reduzierung von Reisedauer, Vermeidung von Stress durch letztlich immer unsicheren Umsteigeverbindungen in den öffentlichen Verkehren, Reisekosten und resultierende Umweltbelastungen bewusst.

> *Umweltschonend steht in direktem Kontrast auch zu Kosten und Aufwand und ich bin dann halt von meiner Person auch tatsächlich eher so ein bisschen gestrickt, dass ich sage, na ja, dann machen wir ein bisschen umweltschonend, aber im Endeffekt doch den bequemeren Weg. (U2/5)*

Immer wieder klingt aber die Geschwindigkeit als Hauptkriterium durch*: „[…] würde dann wahrscheinlich das Verkehrsmittel nehmen, mit dem ich am schnellsten bin." Oder „Zeit kriegt man nicht geschenkt." (U2/5)*

Manchmal hat das Auto auch aus anderen Gründen die Nase vorn. So z. B., wenn eine große Menge Geräte und Material zu einer Schulung mitgenommen werden muss und dazu ein großer Kombiwagen erforderlich ist. Oder wenn eine solche Schulung mehrere Tage dauert und in einem Hotel am Stadtrand stattfindet. Dieses Hotel empfiehlt sich, weil am Stadtrand preiswerter getagt werden kann als in der City und die Schulungsteilnehmer, die durchweg mit dem PKW anreisen, die entspannte Parkplatzsituation in der Peripherie schätzen, in der Innenstadt aber über fehlende Parkplätze meckern würden. Auch wenn man *„zu viert in einem Auto"* sitzt mindert dies das schlechte Gewissen, nicht mit den Öffentlichen anzureisen.

Letztlich zeigen die Interviews über Reisezeit, Kosten und Umweltbelastung hinaus weitere Kriterien für die Verkehrsmittelwahl. Zum einen ist dies der zu erwartende Stress des Reisens, verursacht durch verpasste Anschlüsse, Wartezeiten, Staus, usw. Zum anderen sind aber auch die Menge der zu transportierenden Personen oder des Gepäcks wichtige Aspekte.

Entscheidungshilfe fehlt weitgehend. Die Unternehmen überlassen die Wahl des Verkehrsmittels gern den Reisenden, was subjektive Freiheiten schafft und ebenso dazu führt, dass Unternehmen bzw. die jeweilige Reisestelle nicht am „Scheitern" eines Reiseplans Schuld sind. Es wird so auch schon mal eine gegenüber dem Flug teurere Bahnreise bezahlt. In einem für viele weitgehend intransparenten Dschungel aus Informationen zu Kosten und Umweltbelastungen bleibt die Reisezeit der einzige Indikator, der zuverlässig rückgemeldet wird. Erfolg mit einem schnellen Reiseplan zu haben, führt auch zu sofortiger Belohnung durch mehr Freizeit. Dennoch gibt es einzelne Strategien, die auf eine ökologisch orientierte Verkehrsmittelwahl einwirken.

## 3.5 Ökologische Reisestrategien von Unternehmen und Beschäftigten

*Na ja, ich weiß nicht, ob meine eigene Zeit mir dann vielleicht ein Mehrwert ist in dem Moment. Also klar, ökologisch gesehen, weiß ich gar nicht, ist ein Flieger weniger ökologisch als ein, ja? Ich weiß es nicht.*

In allen drei befragten Unternehmen sind ökologische Reisestrategien mehr Wunsch als Wirklichkeit. Einschlägige Vorschläge wurden mit Formulierungen wie *„ich fände es schön“* oder *„was man natürlich immer machen kann“* eingeleitet. Letztlich ist gegenwärtig vieles freiwillig:

> *Das sind für mich so kleine Schritte, wo halt jeder selber natürlich, also man kann selber Vorschläge machen und ich selber versuche auch innerdeutsch das Fliegen zu vermeiden. (U2/2)*

In einigen Interviews klingt durch, dass sich die Beschäftigten einen klareren Rahmen wünschen. Durch Unternehmensrichtlinien würde dann z. B. die Versuchung wegfallen, lieber zu fliegen und dafür früher zu Hause zu sein:

> *Ja, ich sage mal, das wäre jetzt, wenn mir jetzt das Unternehmen sagt, wir machen aus ökologischer Sicht nur noch Zugreisen, dann wäre das eine Sache, wo ich sagen würde, ja okay, dann mache ich das eben. (U1/5)*

Dort, wo der Druck schon größer ist, wird ohnehin weniger gereist. Dies gilt z. B. für Mitglieder der Fridays For Future Bewegung:

> *Also ich bin mir sicher, einerseits wegen Geld, wie Du schon meintest so, weil das muss alles aus eigener Kasse sein. Wir leben einfach nur von Spenden. Das heißt, wir haben gar nicht die Möglichkeit, so viel zu reisen (FFF).*

Als konkrete Strategie wird in einem Interview erwähnt, es hätte irgendwie zwischendurch mal eine Dienstvorschrift gegeben, dass aus jeder Dienststelle immer nur eine Person zum selben Meeting fahren darf.

Ein klarer Grund zum Vermeiden von Reisen ist das Privatleben. Die Work-Life-Balance, gerade wenn der Abholtermin der Kinder in der Kita oder Schule droht, ist ein klarer Grund, lange Reisen zu vermeiden. Genauso kann dies aber auch ein Grund sein, mit dem frühen Flieger rechtzeitig zurück zu sein.

Eine quasi historische Strategie besteht auch darin, verschiedene Termine in derselben Region zu blocken, so dass die Anfahrt nur einmal anfällt. Außendienstabteilungen sind ohnehin schon immer so organisiert, dass die Kundenbetreuer häufig einzeln oder in Form von Regionalbüros über die Republik verteilt sind und so der lange Weg in die Zentrale nur selten zurückgelegt werden muss, und die Kunden vor der Haustür des Außendienstmitarbeiters wohnen. Aber auch mehrere interne Termine in Außenstellen lassen sich zusammenfassen, so dass nur eine Anreise anfällt.

Weiter wurde erwähnt, dass ein Mitarbeiter der PR-Abteilung in München wohnt, weil dort quasi die ganze Fachpresse angesiedelt ist. Mitarbeiter mit Lobbyaufgaben rund um die Bundesregierung sparen Fahrten, wenn sie in oder um Berlin herum wohnen.

Mit Blick in die Zukunft wurde in vielen Interviews angedeutet, dass bessere Tools für Videokonferenzen doch bei einigen Terminen möglich machen würden, generell nicht anzureisen.

## 3.6 Zwischenfazit

Teammeetings können möglicherweise generell – wenn die Technik da ist und beherrscht wird – auf 1 bis 3 Treffen im Jahr reduziert werden.

Bei Kundenterminen sind Produktpräsentationen, Angebotsbesprechungen oder Preisverhandlungen von „Inaugenscheinnahmen“ zu unterscheiden. Während der klassische Verkaufstermin sicherlich an der ein- oder anderen Stelle vom Onlineshop lernen kann, sich zur Vermittlung von Informationen des Webinars oder zur Präsentation des Bildschirmteilens oder des Videoclips bedienen kann, ist die Inaugenscheinnahme, insbesondere dann, wenn sie gesetzlich vorgeschrieben ist, kaum durch virtuelle Konferenzen zu ersetzen.

Auch bei Weiterbildungen können Reise-Reduktionspotenziale durch Webinare, Online-Vorträge, Telelernen oder Onlinekurse vermutet werden.

Andere Reisetypen wie Messen und Kongresse, aber auch die sehr seltenen Eventreisen, führen meist zu Gesprächen mit vielen, manchmal vorher noch nicht bekannten Personen. Diese Reisetypen zu ersetzen dürfte sehr schwierig sein, da die spontanen Interaktionen auf einem Messestand oder in der Kaffeepause einer Konferenz nur sehr schwer online nachzustellen sein dürften.

Für die IKT ergeben sich auf Basis der Ergebnisse vier Bereiche von Herausforderungen:

Das Online-Teammeeting in einer großen Zahl von Organisationen zu institutionalisieren wäre normalerweise aufgrund des Verharrens in Routinen eine große Herausforderung. In der Corona-Krise ist dagegen zu erwarten, dass eine schnelle Diffusion dieses Typus von Telemeeting stattfindet und sowohl die Verfügbarkeit der notwendigen technischen Systeme wie auch das Sammeln von Erfahrung und Sicherheit im Umgehen mit diesem Typus von Telemeeting sprunghafte Fortschritte macht. Da weder die technologischen Systeme noch die Erfahrung nach Ende der Krise wieder verschwinden, könnte die Corona-Krise einen Tipping-Point der Diffusion von Online-Teammeetings darstellen.

Ähnliches gilt für Kundentermine, sofern eine Inaugenscheinnahme nicht erforderlich ist. Auch hier könnte die Corona-Krise zu einem Bruch von Routinen führen.

Weiter ist absehbar, dass auch die Onlinekonferenz, vielleicht sogar die Onlinemesse, im Zuge der Corona Krise erstmal aus der Nische der Technology-Nerds heraustritt und sich breitere Nutzerkreise erschließt.

Die Ausarbeitung von Vorschlägen, wie die IKT mit Blick auf diese Typen von Meetings optimiert werden kann, erübrigt sich in diesem Bericht. Da er auf dem Höhepunkt der Corona-Krise entsteht, dürfte jeder Vorschlag der Realität hinterherlaufen.

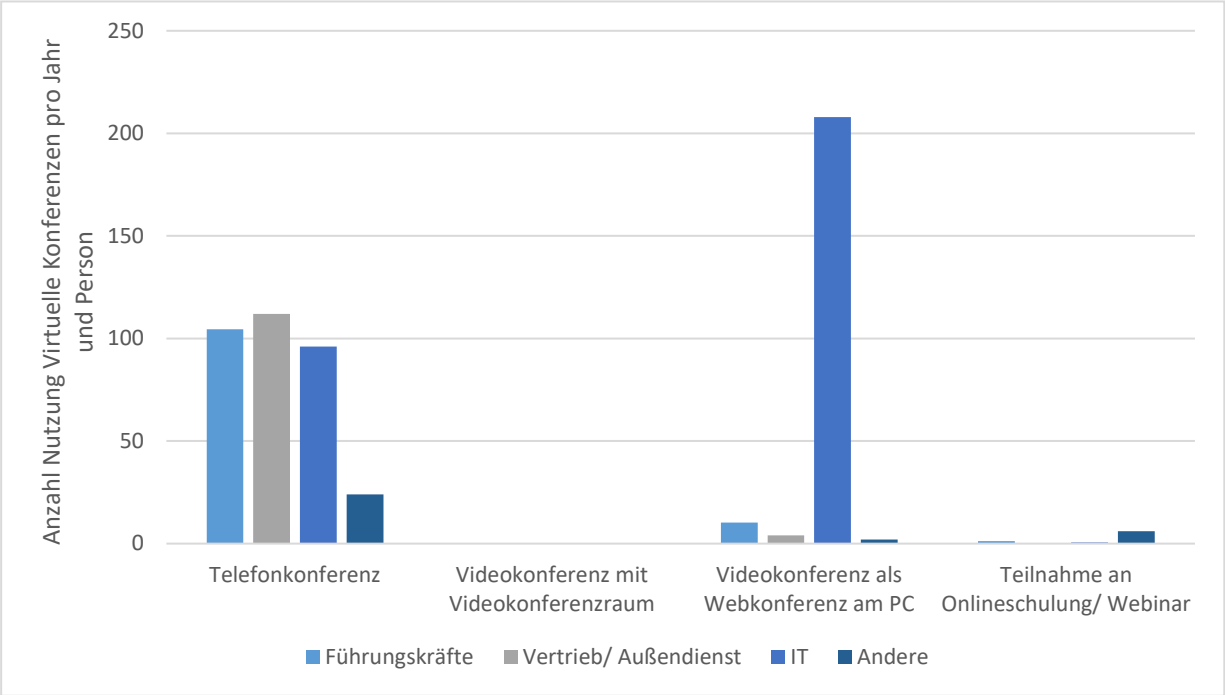
# 4 Virtuelle Konferenzen

## 4.1 Nutzung virtueller Meetings

In den Interviews wurde deutlich, dass im Rahmen der virtuellen Meetingkultur bisher vor allem Telefonkonferenzen in den befragten Organisationen verstärkt genutzt werden. Von den insgesamt 2.464 virtuellen Meetings im Jahr 2019 fanden 1.740 in Form einer Telefonkonferenz und 724 im Rahmen einer Videokonferenz statt. So nutzen Führungskräfte zu 91 % dieses Format, im Vertrieb und Außendienst wird es zu 97 % eingesetzt, in der IT zu 32 % und in anderen Bereichen zu 92 %. Videokonferenzen als Webkonferenz am PC werden dagegen von Führungskräften nur zu knapp 9 % und im Vertrieb/ dem Außendienst zu 3 % genutzt. Andere befragte Bereiche nutzen diese Möglichkeit zu 8 %. In der IT ist diese Kommunikationsform jedoch gefragt und hat somit einen Anteil von 68 %. Videokonferenzen in einem Videokonferenzraum werden von keiner der befragten Personen durchgeführt.

Das Format der Online-Schulung wird nur von wenigen Befragten genutzt, insgesamt im vergangenen Jahr 24 Mal. Lediglich eine Person nutzt dieses Format sehr gerne und regelmäßig. Andere nutzen es eher unregelmäßig oder höchstens zwei bis viermal im Jahr.

**Abbildung 3: Jährliche Nutzung virtueller Kommunikationstools pro befragter Personengruppe**




Quelle: Borderstep. Anmerkung: Die hohe Zahl von Videokonferenzen der IT-Mitarbeiter beruht zu zwei Dritteln auf der Durchführung eines täglichen 15-Minuten Meetings an dem gleich zwei der Befragten teilnehmen. Auch ohne dieses Meeting würden aber die IT-Mitarbeiter immer noch im Durchschnitt jährlich ca. 70 Videokonferenzen durchführen und sich so klar als Lead-User positionieren.

Viele der befragten Personen sagten darüber hinaus aus, dass vor allem das einfache zwei Personen Telefonat und der E-Mail-Verkehr als Standard Kommunikationsinstrumente in ihrer täglichen Arbeit einen sehr hohen Stellenwert haben.

Im Folgenden werden in den Abschnitten 4.2 bis 4.5 die Erfahrungen mit Telefon- und Videokonferenzen, mit Webinaren und der Nutzung von Online-Kommunikationstools dokumentiert.

## 4.2 Telefonkonferenzen

*… beim Telefon sind halt am Ende schon zwei Sinne ausgeschaltet*

Telefonkonferenzen bieten ein Kommunikationsformat, welches fokussierten Austausch ermöglicht, Probleme schnell und unkompliziert klären lässt, eine sachliche Kommunikation forciert und darüber hinaus ortsunabhängiges Arbeiten erleichtert.

Vor allem die hohe Sachlichkeit dieses Kommunikationsformats wird von vielen interviewten Personen sehr geschätzt. Private oder persönliche Gespräche haben hier eher keinen Platz und sind nach Einschätzung einiger befragter Personen auch nicht angemessen. Stattdessen steht der fachliche Austausch bei Telefonkonferenzen im Vordergrund. Sie eignen sich gut um formelle Gespräche zu führen, Statusberichte durchzugeben oder um spontan aus einem jeweiligen Austauschbedarf heraus in Kontakt miteinander zu treten. Für komplexere Themen oder kreatives Zusammenarbeiten zur Strategieentwicklung, Lösungsfindung oder Planung sind sie allerdings weniger geeignet.

Ein entscheidender Vorteil von Telefonkonferenzen besteht darin, dass Personen aus unterschiedlichen Standorten oder aus dem Home-Office heraus jederzeit unkompliziert miteinander in Kontakt treten können. Jedes der befragten Unternehmen hat mehrere Standorte und viele der befragten Personen arbeiten in überregionalen Projektteams zusammen (siehe Abschnitt 3.2). Um effizient arbeiten zu können, bieten Telefonkonferenzen eine Option, sowohl mit anderen Unternehmen zu kooperieren als auch die Zusammenarbeit der Mitarbeiter in unterschiedlichen Standorten und dem Home-Office zu erleichtern. Um Projektteams miteinander zu synchronisieren werden oft regelmäßige Telefonkonferenzen eingesetzt. In einem Unternehmen wurde berichtet, dass früher real stattfindende wöchentliche Teammeetings heutzutage nur noch als Telefonkonferenz durchgeführt werden. Dies hatte zur Folge, dass Kollegen aus dem Home-Office oder aus anderen Standorten weniger reisen müssen.

> *[…], ich glaube das ist eine Besonderheit von meiner Abteilung, wir haben […] fünf, sechs Leute hier in W. sitzen, die Chefin ist in H., der Pressesprecher ist aus M. und der ein oder andere macht auch schon mal Home-Office. Das heißt, wir sind sowieso nicht alle an einem Ort und dann machen wir es aber schon seit Jahren, dass wir montags eine Stunde uns synchronisieren über die Themen, die gerade aktuell sind und bearbeitet werden. (U2/1)*

Eine befragte Person sieht zudem den Vorteil, dass durch eine Telefonkonferenz, trotz Abwesenheit am Arbeitsplatz, der Eindruck vermittelt werden kann anwesend zu sein: *„Telefonkonferenzen haben ja auch was Gutes, ich meine, ich kann genauso gut im Home-Office sein und die anderen haben das Gefühl, ich bin auf der Arbeit.“ (U2/1)*

Aber die Nutzung von Telefonkonferenzen hat auch ihre Grenzen. Hierzu zählen die eingeschränkte Wahrnehmung, technische Mängel, dysfunktionale Gesprächsführung und Verlust der persönlichen Ebene.

Bei Telefonkonferenzen sind andere Personen generell nicht zu sehen, die **Wahrnehmung ist eingeschränkt,** rein auditiv, und weder Mimiken noch Gestiken sind erkennbar.

> *Die Mimik fehlt halt dazu, dann kriegt man in dem Moment nicht mit, dieses teilweise, dieses Augenrollen, dieses teilweise schon giftig rüberkommen, man kennt ja seine Pappenheimer irgendwann und denen sieht man im Gesicht auch an, wie ernst sie das tatsächlich gerade meinen." (U1/1)*

> *Eine befragte Person beschreibt die Schwierigkeit dieses Kommunikationstools: „Natürlich stößt das Telefon an seine Grenzen, was Kommunikation angeht. Es ist dann eben ausschließlich Verbalkommunikation und man kann keine Sachen darüber hinaus wahrnehmen. (U2/4)*

Die grundsätzlich fehlende Sichtbarkeit schafft auch die Möglichkeit, dass die Teilnehmer nebenbei andere Dinge machen (z. B. E-Mails lesen oder schreiben), und so nicht aktiv am Telefonat teilnehmen. Die Sprechenden sind daher manchmal unsicher, ob die anderen ihnen aufmerksam zuhören.

> *Bei der Telefonie muss man ab und zu mal fragen, Mensch, noch da irgendwie, wenn es irgendwo still ist. Ist alles akustisch angekommen, alles verstanden worden und so weiter, man fragt mehr nach. (U1/2)*

Manche Personen fühlen sich während einer Telefonkonferenz generell nicht wahrgenommen und so im Laufe des Gesprächs übergangen, da sie keine Möglichkeit haben zu Wort zu kommen. Hier fehlt oft die Wahrnehmung der Mimik und Gestik, welche dabei helfen kann Gesprächspartner einzuordnen, subtile Reaktionen zu registrieren, oder um zu wissen ob jemand etwas sagen möchte oder wie etwas gemeint wurde.

Erschwerend hinzu kommen **technische Mängel**, wie z. B. eine schlechte Akustik. So wurde von schlechten Mikrofonen und Lautsprechern berichtet, welche zu einer mangelhaften Sprachqualität führen. Auch Nebengeräusche wie z. B. klappernde Kaffeetassen stören. Sitzt z. B. eine Kerngruppe in einem Besprechungsraum mit Telefonspinne und Externe sind hinzugeschaltet, dann bekommen die Externen die Nebenthemen und Nebenreaktionen kaum mit. Reden im Besprechungsraum alle Personen durcheinander, ist es für die Externen schwierig dem Gespräch überhaupt folgen zu können.

Unter dem Aspekt der **dysfunktionalen Gesprächsführung** wurden die Argumente der fehlenden Teilnahmebereitschaft, dominante Sprecher und eine beschränkte Aufmerksamkeit genannt.

> *[…] Als derjenige, der dann diese Telefonkonferenz leitet, man quatscht schon sehr ins Off und kriegt natürlich nicht die gleichen Reaktionen, die man jetzt in so einem physischen Meeting hätte, wo man da auch tatsächlich darauf eingehen kann, die Leute gucken, ob sie interessiert sind oder nicht, ob sie sich gerade mit anderen Dingen beschäftigen oder nicht. […] also die Reaktionen sind*

*auf jeden Fall viel, viel geringer als in einem physischen Treffen. Ich muss die auch fragen, sind noch alle da? Alles klar? Also man muss schon sehr […] um Rückmeldung bitten. (U2/4)*

Als besondere Herausforderung wurde die zeitlich beschränkte Aufmerksamkeit genannt. Zeitangaben variieren dazu, aber deutlich wurde, dass ein zeitlich abgesteckter Rahmen für eine erfolgreiche Telefonkonferenz wichtig ist. Telefonkonferenzen die länger als eine oder zwei Stunden dauern, werden eher als negativ und nicht effektiv bezeichnet.

*Ja, also wir hatten, die schönste Besprechung, die ich hatte, das war eine Telefonkonferenz mit über 20 Leuten, die ging fast zwei Stunden, das war eine Katastrophe. Also letztendlich war das verschenkte Zeit. Man hätte sich besser alle an einen Tisch setzen können und hätte das direkt besprochen. (U3/3)*

Menschen die generell sehr laut sind, dominieren Gespräche nicht nur am Besprechungstisch, sondern auch in Telefonkonferenzen. Hier besteht die Gefahr, dass sich andere Personen davon eingeschüchtert fühlen und sich dann nicht trauen ihre eigenen Argumente vorzubringen.

Auch bieten Telefonkonferenzen keinen Raum um **persönliche Kontakte** zu pflegen oder tiefgehende Diskussionen mit einzelnen Teilnehmern zu führen. Denn aufgrund der rein sachlichen und formellen Funktion dieses Instruments sehen die interviewten Personen hier keine Möglichkeiten.

*[…] wenn jetzt jeder so seinen Statusbericht halt abgibt, dann horchen alle anderen ganz brav dann zu bis man dann an der Reihe ist, hat man aber ein Thema worüber man diskutiert, wird es schon finde ich ab einer Menge von vier Personen echt anstrengend am Telefon und da sitze ich dann lieber tatsächlich persönlich gegenüber, weil man da auch mehr aufeinander eingehen kann. (U1/3)*

## 4.3 Videokonferenzen

*…weil das sagt schon viel aus, wenn man die Mimik und die Gestik eines Menschen mal so ein bisschen mit sieht und nicht nur die Stimme hört.*

Wie in der Abbildung 3 zu erkennen ist, beziehen sich die Erfahrungen oder Einschätzungen der interviewten Personen auf Videokonferenzen als Webkonferenz am PC. Vorab zu erwähnen ist, dass in den Interviews deutlich wurde, dass Videokonferenzen einerseits als ein gut geeigneter Kompromiss zwischen einem realen und einem virtuellen Treffen betrachtet werden. Andererseits berichteten die interviewten Personen von einigen Defiziten, die eine erfolgreiche Etablierung dieser Technik bisher in ihren Organisationen erschweren.

Ein sehr dominantes Argument für Videokonferenzen ist die vorhandene Sichtbarkeit der Teilnehmer. Dadurch ist es – im Vergleich zu einer Telefonkonferenz – möglich nicht nur zu hören was die anderen Personen sagen, sondern auch deren Mimik, Gestik und Körperhaltung wahrzunehmen. Folglich kann sowohl eine verbale als auch eine nonverbale Kommunikation stattfinden, welches einem realen Treffen sehr nahe kommt. So wurde argumentiert, dass es Nähe herstellt die anderen Gesprächsteilnehmer zu sehen – selbst wenn sich eine Person nicht in einem professionellen Umfeld

befindet -, sondern aus dem eigenen Garten an einer Videokonferenz teilnimmt. Solche Umstände wirken auf manche Personen sogar erfrischend und auflockernd.

Die anderen Teilnehmer nicht nur zu hören, sondern auch zu sehen stellt zudem Verbindlichkeit dar. Denn im Gegensatz zu einer Telefonkonferenz kann man nicht nebenher noch etwas anderes machen, sondern muss präsent sein. Es ist möglich zu erkennen, ob jeder aktiv am Gespräch teilnimmt oder die eigenen Prioritäten woanders liegen.

> *Bei Videotelefonie sieht man ja, ob derjenige, der […] außerhalb der eigentlichen Runde sitzt, die Diskussion verfolgt. Man sieht ja, ist der gerade vom Stuhl gefallen oder hat er den Raum verlassen. (U1/2)*

Aber auch die ganz simple Möglichkeit geschäftliche Partner, Kunden, Kollegen, usw., die weit entfernt leben oder arbeiten, im Rahmen einer Videokonferenz einfach nur mal wiederzusehen wird von einigen Personen geschätzt.

Grundsätzlich besteht der Vorteil der Sichtbarkeit darin, sowohl in den Gesichtern als auch durch Körpersprache Reaktionen oder Emotionen der anderen Personen wahrzunehmen. Denn der Mensch hat verschiedene Arten des Ausdrucks, und um das gesprochene Wort richtig einordnen zu können, sind Mimiken, Gestiken und Körperhaltungen essenzielle Bestandteile der Kommunikation. Vor allem bei Gesprächspartnern die sich bisher noch nicht kennen, bieten Videokonferenzen eine gute Möglichkeit sich gegenseitig besser kennenzulernen und einordnen zu können.

> *[…] gerade bei Menschen, die man vielleicht noch nicht kennt, ist das eigentlich eine sehr schöne Sache, wenn man sich auch sieht dabei und der Mensch hat nun halt verschiedene Möglichkeiten des Ausdrucks und die Mimik und die Gestik gehören halt mit dazu. (U2/6)*

Der befragte Kommunikationsexperte beurteilt den Umgang mit Videokonferenzen in Deutschland im Vergleich zu asiatischen Ländern als unterentwickelt. Dort gehört der Einsatz dieser Möglichkeiten heute zum Tagesgeschäft und ist zu einer Selbstverständlichkeit geworden.

> *Ich war gerade wieder eine Woche in Asien, habe mir angeschaut, wie dort gelebt und gearbeitet wird, komme zurück nach Deutschland und denke mir, um Himmels Willen, wo sind wir denn stehengeblieben. Das heißt, ich sehe halt, wir müssen hier aus den Puschen kommen, weil der Rest der Welt, der macht das einfach und das ist jetzt kein Riesenchange, der hier ansteht, anstatt Telefon und E-Mail, sich auch mal mit seinem Antlitz in eine Kamera zu geben, weil ich kann damit in der visuellen Kommunikation viel, viel schneller Dinge lösen. Ich kann mit Bildern, die ich übertrage, viel mehr Emotionen, Wissen, Transparenz schaffen als wenn ich das auf der Tonspur mache und da müssten wir eigentlich mehr und mehr hinkommen. (Komm)*

Der Kommunikationsexperte berichtet von einem Projekt, in dem die Zusammenarbeit fast ausschließlich online stattfand. Hierfür wurden während der virtuellen Teammeetings zwei Bildschirme verwendet. Im Ersten haben sich die Teilnehmer gesehen, und auf dem zweiten Bildschirm wurde

gemeinsam an Dokumenten, an Mindmaps, an Word, an Excel, usw. gearbeitet. Neben der Einsparung von Kosten durch die Vermeidung von Reisen, kam dieses Projekt aufgrund der gesteigerten Arbeitseffizienz auch schneller zu Ergebnissen.

Auffällig ist die Tatsache, dass in den untersuchten Organisationen vor allem die IT-Fachkräfte verstärkt Videokonferenzen nutzen. In einem der Unternehmen wird in der IT die Kanban-Methode genutzt um Arbeitsschritte zu organisieren und die Anzahl paralleler Arbeiten zu begrenzen. Hierfür wird in der standortübergreifenden Abteilung ein physisches Kanban-Board verwendet, welches Überblick über die Aufgaben schafft, so dass die täglichen Aufgaben besprochen und zugewiesen werden können. Dieses Board wird auch im täglichen visuellen Informationsaustausch genutzt. Videokonferenzen bieten so einen klaren funktionalen Vorteil.

> *Also wir […] treffen uns ja einmal am Tag an unserem Kanban-Board und besprechen, was so die Aufgaben des Tages sind, auch mit unseren externen Mitarbeitern […]. Da sitzen Kollegen in S., einer sitzt in F. und oftmals sind dann auch Kollegen im Home-Office und dann wird im Prinzip dieses Kanban-Board, was im Moment analog ist, also wir kleben lauter so bunte Zettelchen, wird dann im Prinzip per Videostream übertragen, aber eben nur in eine Richtung. Das ist jetzt keine Videokonferenz, wo man einander dann angucken kann, sondern eher nur in eine Richtung. Was wir jetzt natürlich immer wieder haben, das Problem, dass die Qualität nicht so ist, wie wir sie uns vorstellen, speziell beim Audio. Hatten wir jetzt heute wieder das Problem, dass das total unverständlich bei den Kollegen ankam und ich habe das eben auch zu Hause, wenn ich dann mal im Home-Office bin, auch das Problem, dass da ständig Störgeräusche oder abgehackt oder so was dann bei mir ankommt. (U1/5)*

Videokonferenzen werden als Option zur Substitution von Reisen vor allem dann attraktiv, wenn ein Treffen mit Sichtbarkeit nützlich erscheint. Einige der befragten Personen berichten von Teammeetings für die teilweise sehr lange Anfahrtswege notwendig sind und sehen hier das Potenzial, diese durch Videokonferenzen zu ersetzen. Auch hier wird mit einer gesteigerten Arbeitsproduktivität und -effizienz argumentiert, da Themen viel zentrierter besprochen und private Gespräche kaum geführt werden: *„Also ich sage mal so zwischenmenschliche Anekdötchen hat man in der Regel nicht bei diesen Telefonkonferenzen oder bei Skype-Konferenzen.“ (U3/4)*

Aber auch geschäftliche Kontakte in entfernte Länder oder Regionen können unkompliziert aufgenommen werden. Denn in einem Video Meeting können Produkte ebenso wie in einem realen Treffen präsentiert und vorgestellt werden.

> *[…] dort wurde von unseren landesspezifischen Kollegen ein Meeting mit Partner und Kunden einberufen und wir haben hier aus Deutschland uns, unser Unternehmen und unsere Produkte präsentiert und vorgestellt, ohne, dass zwei, drei Leute in den Flieger gestiegen sind und ein Visum beantragt haben und hohe Reisekosten verursacht haben, um zunächst mal über Inhalte zu informieren und dann halt herauszufinden, ob das Interesse besteht und danach aufbauend natürlich dann den persönlichen Kontakt auch durch persönliche Meetings anzureichern. (U2/7)*

Das Hauptargument, welches bei den befragten Organisationen gegen den Einsatz von Videokonferenzen genannt wurde, sind technische Einschränkungen. Im Speziellen fallen unter dieses Kriterium Aspekte wie Bandbreite und instabile Verbindungen, Bildschirmgröße und unvertraute bzw. zu komplizierte Technik.

Einige Personen berichteten davon, dass in ihrer jeweiligen Abteilung der Wunsch bestand vermehrt Videokonferenzen mit anderen Standorten durchzuführen. Da die zur Verfügung stehende **Bandbreite** an den anderen Standorten allerdings nicht ausreichte, führte dies sowohl zu Qualitätseinbußen als auch zu Störgeräuschen. Die Videokonferenzen sind entweder ständig komplett zusammengebrochen, oder es gab nur Bild und keinen Ton, oder anders herum. Die Qualität der übertragenen Bilder oder der Akustik ließ ebenfalls oft zu wünschen zu übrig. So führten zeitliche Verzögerungen entweder zu einer erschwerten Verfolgung des Gesprächsverlaufs, nicht jedes gesprochene Wort wurde übertragen, die Audioqualität war generell schlecht, abgehackt und sogar unverständlich, und das übertragene Bild war oft nur ein Standbild. Dies führte dazu, dass dieses Vorhaben wieder eingestellt und stattdessen Telefonkonferenzen genutzt werden um mit anderen Standorten in Kontakt zu treten.

> *[…] wir waren tatsächlich auch mal so unterwegs, Videokonferenzen zu machen. Hatten aber das Problem, dass die Breitbandanbindung in S., aber auch in F. zu wünschen übrig ließ, sodass diese Videokonferenzen immer wieder zusammenbrachen, nicht funktioniert haben, man sich zwar gesehen, aber nicht gehört hat oder anders rum. Und demnach sind wir tatsächlich zurückgegangen zum Old-School-Dasein über Telefon, einfach mit dazu schalten, mehr oder weniger eine Konferenz zu machen. (U1/2)*

Manchmal ist auch der **Bildschirm zu klein** um die anderen Personen realitätsnah wahrnehmen zu können. So berichteten auch die Personen der IT-Abteilung, welche per Videokonferenz zum Kanban-Board hinzu geschalten werden, dass es abhängig von der Bildschirmgröße herausfordernd sein kann dem Ablauf zu folgen und nicht alle Teilnehmer erkennbar sind. Das Problem ist hier, dass die Kamera nur einen Ausschnitt vom Kanban Board einfangen und übertragen kann, so dass nicht alles ersichtlich ist. Den zugeschalteten Personen entgeht dann möglicherweise etwas.

Eine Person berichtete dagegen von einem positiven Erlebnis während einer Redaktionskonferenz bei einer deutschen Wirtschaftszeitung bei der es möglich war jeden einzelnen Teilnehmer auf den Bildschirmen gut zu erkennen.

*[…] da war ich mal in Hamburg als es die Financial Times Deutschland noch gab und die waren auch die Redaktion über die ganze Republik verteilt und die hatten wirklich einen gigantisch großen Monitor. Also der war mit Sicherheit so groß wie Ihre mittlere Wandscheibe da und da haben die ihre Redaktionskonferenz drüber gemacht und man sah halt wirklich in den gesamten Raum rein und die anderen sahen in diesen gesamten Raum. Das waren zwei große Räume in dem Fall und man sah jeweils um die 20 Leute und man konnte die wirklich richtig gut erkennen. (U2/6)*

Diese Schilderung bezieht sich jedoch auf eine Erfahrung in einem Videokonferenzraum.

Weitere Hürden für den Einsatz von Videokonferenzen stellen die **mangelnde Erfahrung** und die Unwissenheit der Nutzer dar. Eine Person berichtete davon, dass sie technisch gar nicht weiß wie eine Videokonferenz mit Videokonferenztechnik durchzuführen ist. Außerdem hat sie das Problem, dass sie ein Team von 25 Mitarbeitern führt, die auf 10 Standorte verteilt arbeiten, wovon nicht jeder Standort mit Videokonferenztechnik ausgestattet ist. Anrufe über Skype sieht die Person zwar als eine Möglichkeit, doch für sie ist es wichtig, dass die Handhabung sehr einfach ist. Ein weiteres Problem ist, dass die Person an ihrem Arbeitsplatz gar keine Kamera hat und somit auf einen Videokonferenzraum angewiesen ist. Diesen wiederum weiß sie nicht zu bedienen und sieht auch keinen Mehrwert darin ihn zu nutzen. Bei einer Telefonkonferenz wissen dagegen alle wie es funktioniert. Es ist eine etablierte Praxis wofür man seinen Arbeitsplatz nicht verlassen muss. Das ist einfacher als sich dem Thema Videokonferenztechnik zu stellen.

Als weiteres Hemmnis zur Etablierung von Videokonferenzen wurde der Datenschutz genannt. So gibt es einige Videokonferenzprogramme, die von den Datenschutzspezialisten der IT als unsicher betrachtet werden und deshalb für das jeweilige Unternehmen nicht in Betracht gezogen werden.

Genau wie bei Telefonkonferenzen wird auch bei Videokonferenzen der Nachteil gesehen, dass die persönliche Ebene verloren geht und dass der Diskussionsraum während des Gesprächs eher begrenzt ist. Bei realen Treffen gehört oft das gemeinsame Mittagessen zum guten Ton, bei dem auch mal Themen besprochen werden, die nicht zwingend etwas mit der Arbeit zu tun haben und so Gelegenheit besteht, persönliche Kontakte aufzubauen. Doch Videokonferenzen bieten dafür keinen Möglichkeitsraum. Auch Videokonferenzen werden eher arbeitseffizient gestaltet und fokussieren sich auf wesentliche Themen. Entstehen in diesem Kontext zwischen einzelnen Personen offene Fragen, können sich diese, ebenso wie bei Telefonkonferenzen, nicht spontan einzeln unterhalten.

Ein wichtiger Unterschied von Telefon- und Videokonferenzen zu realen Meetings ist darüber hinaus, dass nicht auf dem Flur oder in einer Ecke ein vertrauliches Gespräch zu zweit geführt werden kann. Denn während der virtuellen Konferenz können immer Alle zuhören. Gerade im Kontext der Lösung verzwickter Probleme ist aber dieses Lobbying oft ein zentrales Instrument, um die Dinge in Bewegung zu bringen. Theoretisch ist denkbar, solche Nebengespräche – während die Konferenz über die Telefonanlage oder auf dem PC läuft –sowohl über Messenger-Dienste auf dem PC als auch auf dem Smartphone oder im personalisierten Chat der jeweiligen Konferenzsoftware zu führen.

## 4.4 Online-Schulungen

> *Das heißt, wenn ich solche Veranstaltungen mache, dann muss ich schlicht und ergreifend auch dafür sorgen, dass mir auf der anderen Seite der digital Zuhörende nicht einpennt.*

Online-Schulungen sind eine gute Möglichkeit, sich sowohl unternehmensintern als auch -extern weiterzubilden. Sie bieten die Möglichkeit Schulungen bei knappem Zeitplan in Online-Veranstaltungen zu verlagern und so Reisezeit zu sparen. Denn Weiterbildungen erfordern teilweise lange Anfahrtswege. Hier ist oft unklar, ob sich der Aufwand lohnt vier oder fünf Stunden bspw. mit dem Zug zu einer Weiterbildung zu fahren, welche nur einen zeitlichen Umfang von ein oder zwei Stunden hat. So

finden die Befragten es ansprechender ein Webinar oder eine Online-Schulung zu besuchen, welche denselben zeitlichen Umfang wie eine Präsenzveranstaltung hat.

> *Ich muss sagen, was […] in der Vergangenheit immer mehr dazu kam, waren so Webinare, dass man dann an Webinaren teilgenommen hat, die die Servicecenter oder die Rechenzentren angeboten haben, dass man sich das angehört hat und angeguckt hat, statt dahinzufahren, war für mich jetzt selber auch angenehmer, weil man ist dann morgens hierhergekommen, hat dann dieses Webinar mitgemacht, was dann manchmal vielleicht bloß eins, zwei Stunden ging und dafür dann den Weg auf sich zu nehmen, stundenlang durch die Republik zu reisen, wenn man sich den sparen kann, ist dann für einen selber auch angenehmer. (U1/5)*

Darüber hinaus bieten sie eine Option (internationale) Kunden zum Beispiel Neuigkeiten, Trends oder Entwicklungen vorzustellen. Diese Kunden werden sonst vielleicht ein- oder zweimal im Jahr besucht. Im Rahmen eines Webinars können viele Kunden auf eine einfache Art gleichzeitig erreicht werden, und ein persönlicher Besuch ist nicht extra erforderlich. Der Kommunikationsexperte berichtete davon, dass solche Webinare sowohl für ein Unternehmen als auch für den Kunden eine Chance bedeuten:

> *[…] wir sind gerade dabei so ein Pharmaunternehmen zu beraten die ein neues Produkt einführen wollen. Sie wissen vermutlich, wie viel Klinkenputzerei es bedeutet, das zu den Ärzten zu transportieren und die Ärzte müssen aber auch immer wieder neues Wissen nachweisen in Form von irgendwelchen Punkten, die sie bei irgendwelchen Veranstaltungen sammeln und jetzt sind wir gerade von der Idee her dabei, ein Konzept aufzusetzen, diese Dinge zu kombinieren und den Arzt nicht mehr quer durch das Land fahren zu lassen, sondern ihm einfach zu sagen, […] wann auch immer es Dir passt, nimmst Du an so einer Online-Konferenz teil, erfährst etwas Neues, kriegst danach gleich irgendeine Testmöglichkeit und kannst darüber auch Deine Punkte beziehen. Der Mensch freut sich riesig, weil er weniger unterwegs ist, kriegt trotzdem seine fachliche Information, das Unternehmen trägt seine Produktinfos weiter, allen ist geholfen. (Komm)*

Als Herausforderung von Online-Schulungen wurde von den befragten Personen allerdings der Aspekt genannt, dass eine Präsenzveranstaltung nicht eins zu eins in eine Online-Schulung übertragen werden kann, und es hier große Unterschiede in der Qualität solcher Angebote gibt. So berichteten zwei befragte Personen von dem Versuch eine Trainingsmaßnahme für Kunden in Form einer Online-Schulung zu gestalten – sowie vom Scheitern dieses Vorhabens. Es wurde versucht ein Anwendertraining mit praktischem Teil im Rahmen einer virtuellen Veranstaltung durchzuführen. Anstatt dieses Training in 5 Tagen am Stück in einem Schulungszentrum durchzuführen, in dem die Geräte vorhanden sind, deren Installation und Wartung geübt werden soll, wurde die Veranstaltung mehrere Wochen jeweils am Freitagnachmittag Online durchgeführt. Die Teilnehmer mussten dabei die Übungsgeräte selbst beschaffen, was sich als Schwachpunkt erwies. Sie bekamen Hausaufgaben und mussten in einem virtuellen Trainingsbereich einen Test ablegen. Doch die Ergebnisse des Online-Trainings waren Im Vergleich zu den Ergebnissen der Präsenzveranstaltungen sehr schlecht.

*Solange ich keine Zeit habe, so etwas zu machen kann ich das nicht anbieten. […] Ich kriege euch in den zwei Stunden oder drei Stunden oder wie auch immer nicht das gleiche vermittelt, wie wenn ich mit euch zusammen bin und ich kriege auch nicht das gleiche Feedback, ich kann auch nicht reagieren, ich kann auch nicht so ohne Weiteres mal eben abschweifen und sagen, okay, komm nehmen wir uns mal eine halbe Stunde, um das Thema noch mal von einer anderen Seite zu betrachten. Das fehlt alles. Also solange unser Konzept auf der Präsenzveranstaltung mit Hardwareanteil aufbaut, sehe ich es für äußerst schwierig an, dass in eine Online-, wie auch immer geartete Schulung umzusetzen. Ich sage nicht, dass es nicht geht, aber dann muss ich komplett neu anfangen und muss ein Programm komplett von vorne strukturieren mit dem entsprechenden Zeit- und auch Manpoweraufwand. (U2/5)*

Damit Teilnehmer einer Online-Schulung also einen echten Mehrwert davon haben, ist es genau wie bei einer Präsenzschulung wichtig vorab zu überlegen ob das zu vermittelnde Wissen in diesem Format überhaupt transportiert werden kann. Hinzu kommt der Aspekt der kurzen Aufmerksamkeitsspanne. Die Befragten berichteten davon, dass es schwierig ist langen Online-Veranstaltungen kontinuierlich aktiv zu folgen. Viele nennen eine Dauer von zwei Stunden als Grenze, und begründen dies mit einer Abnahme der Konzentration, wodurch die Aufnahmefähigkeit und Lernkurve sinken. Schulungen die länger als zwei Stunden dauern, sollten im Rahmen einer Präsenzveranstaltung erfolgen.

Der Kommunikationsexperte rät dazu Online-Schulungen so zu gestalten, dass sie für den Teilnehmer spannend und interessant sind. Es ist wichtig eine Vermittlungsform zu wählen, die kurzweilig ist und nicht dazu führt, dass die Teilnehmer einschlafen. Um sich je nach Thema ein passendes Format zu überlegen, ist es seiner Einschätzung nach auch nötig dafür ausreichend Zeit einzuplanen.

*[…] Ich habe da auch vor zig Jahren damit angefangen, ganz viele Webinare gemacht und viele Webinare waren halt einfach todeslangweilig, weil sich da einer hingestellt hat, der irgendwelche Produkte zu verkaufen hatte und hat seinen Produktkatalog runtergebetet. Das interessiert aber keinen. Das heißt, wenn ich solche Veranstaltungen mache, dann muss ich schlicht und ergreifend auch dafür sorgen, dass mir auf der anderen Seite der digital Zuhörende nicht einpennt. Und das ist ein wichtiger Aspekt und dazu gehört halt die passende Vermittlungsform, die dort gewählt wird, die kurzweilig sein sollte, die jetzt bei wissenschaftlichen Auseinandersetzungen halt auch schon mal Zeit bedeuten kann. (Komm)*

Ein weiterer Aspekt, welcher von den interviewten Personen genannt wurde, ist der fehlende reale Austausch sowohl zwischen dem Vortragenden und den Teilnehmern als auch zwischen den Teilnehmenden untereinander. Bei Online-Schulungen fehlt dem Referent die gesamte Feedbackinteraktion. Bei einer Präsenzveranstaltung kann er anhand der Gesichter oder Reaktionen der Teilnehmer erkennen ob noch Erklärungsbedarf besteht oder ob das Gesagte verstanden wurde. Bei einer Online-Schulung besteht zwar die Möglichkeit per Chatfunktion zu kommentieren, doch auf Rückfrage ob alle mitkommen, sind die Reaktionen der Teilnehmer meist recht verhalten. Auch ist es nicht möglich theoretisch schwer greifbare Themen praktisch zu üben oder anzuwenden, wenn die Teilnehmer die dafür notwendige Ausstattung nicht vor Ort haben. Aus der Perspektive der Teilnehmenden wird

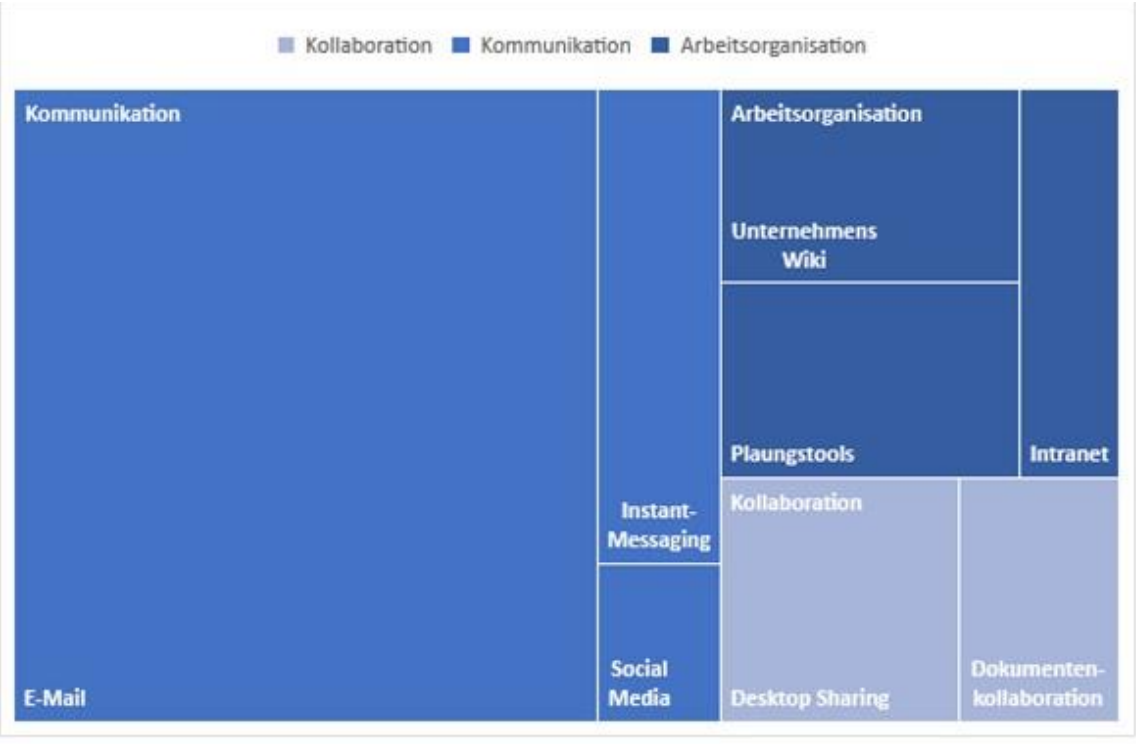
ebenfalls die fehlende reale Interaktion kritisiert. Um wirklich etwas bei einer Schulung zu lernen sind für die Befragten die Interaktion mit anderen Schulungsteilnehmern und die aktive Erprobung des Gelernten wichtig. Es fehlt zudem nicht nur der Austausch in den Pausen, sondern auch die Motivation nach einer Präsenz-Weiterbildung zusammen mit anderen Menschen tatsächlich aktiv zu werden und das Gelernte in die Tat umzusetzen.

> *Also, was ganz komisch daran ist, ich kenne ja jetzt die verschiedenen Sachen, nach diesem Präsenztreffen, wenn man so einen Tag zusammen war in einer Gruppe, die Motivation an diesem Thema zu arbeiten, finde ich viel höher als wenn ich jetzt eine Stunde im Webinar war, dann habe ich die Information entgegengenommen, ein paar Ideen mitgenommen und so, aber dann aktiv zu werden und diese Motivation zu verspüren habe ich da nicht so sehr. (U2/1)*

## 4.5 Nutzung von Online- Kooperationstools

In der Abbildung 4 ist anhand einer Treemap das quantitative Verhältnis der Nutzung von Online Kooperationstools durch die befragten Personen dargestellt. Diese Tools wurden in die Kategorien Kollaboration, Kommunikation und Arbeitsorganisation unterteilt. Unter der Kategorie Kollaboration wurden von den Personen Tools genannt, die zur Dokumentenkollaboration (z. B. Google Docs) oder zum Desktop Sharing (z. B. Fast Viewer) genutzt wurden. Insgesamt zwei Personen nutzen Tools zur Dokumentenkollaboration und drei Befragte nutzen die Option des Desktop Sharing.

**Abbildung 4: Nutzung von Online Kooperationstools**




Quelle: Borderstep

In der Kategorie Arbeitsorganisation wurden Tools genannt wie Unternehmenswikis (z. B. Confluence), das Intranet oder Planungstools (z. B. Trello). Insgesamt drei Personen nutzen die Unternehmenswikis, zwei nutzen das Intranet und drei nutzen Planungstools.

Unter der Kategorie Kommunikation wurden E-Mails (z. B. Outlook), Instant Messaging Dienste (z. B. Slack) und Social Media genannt. Jede befragte Person nutzt in ihrer täglichen Arbeit E-Mails, drei nutzen Instant-Messaging Dienste und eine Person nutzt Social Media.

Ein Zusammenhang der Nutzung von Kooperationstools mit dem Reiseverhalten besteht aus Sicht der Befragten nicht. Weder stellen diese einen besonderen Mehrwert während der Reisen dar noch tragen sie dazu bei, das Reiseaufkommen zu minimieren.

Hinzu zu fügen ist jedoch der Aspekt, dass die befragten Personen im Durchschnitt der Generation 40+ angehören und somit keine sogenannten „digital natives“ sind. Das heißt, sie sind nicht in einer digitalen Welt aufgewachsen und für sie ist der Umgang mit digitalen Medien keine Selbstverständlichkeit.

Besonders deutlich wurde der **Unterschied zwischen den Generationen** in einem Interview mit einer Ortsgruppendelegierten der **Fridays-For-Future-Bewegung**.

Als ein zentrales Element der Kommunikation innerhalb der Bewegung betrachtet diese Person die sozialen Medien. Sie berichtete, dass die ganze Bewegung global nur aufgrund dieser Medien so anwachsen konnte. Es sind alles junge Menschen, die mit Smartphones und der Anwendung der einzelnen Plattformen groß geworden sind, und diese leicht handhaben können.

Instant-Messaging Dienste wie Whats App oder Slack bezeichnet die Person als wichtige Instrumente für den regelmäßigen/ täglichen Austausch untereinander und um sich zu organisieren. Gruppenchats werden genutzt um sich gegenseitig abzusprechen oder um Protokolle von Telefonkonferenzen zu teilen. An Slack wird die Möglichkeit geschätzt viele verschiedene Channels eröffnen zu können, in die jeder einsehen kann und so eine hohe Transparenz der jeweiligen Arbeitsprozesse erzielen.

Eine weitere Anwendung ist die gemeinsame Arbeit in kollaborativen Online Editoren, sogenannten Pads. Diese verwenden sie um umfassende Informationen für alle zusammenzufassen. So gibt es einen Pad zur Wissensspeicherung, einen Pad für E-Mail-Verteiler, einen Pad mit Kontaktlisten, usw.

Im Kontakt mit der älteren Generation hebt die Person hervor, dass diese häufig vor allem über E-Mail zu erreichen sind, was wiederum die Auswertung unter Abbildung 4 bestätigt.

*„Ja. E-Mail setzen wir auch ein, aber eher, um zu kommunizieren mit älteren Generationen.“ (FFF)*

# 5 Kommunikationstheoretische Auswertung

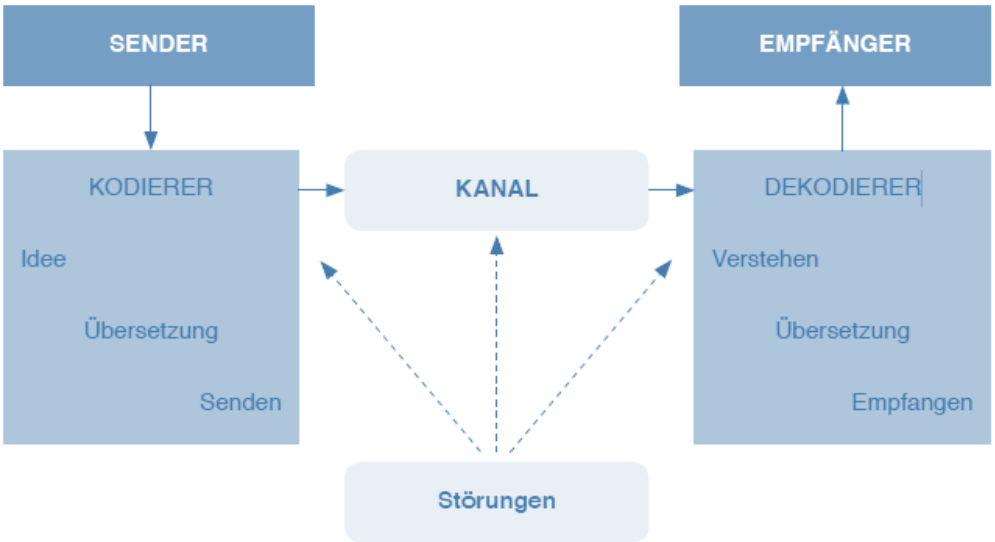
Um in einer idealtypisch stattfindenden Kommunikation die Übermittlung der mitzuteilenden Informationen zwischen einer sendenden und einer empfangenden Person reibungslos stattfinden zu lassen sollte die empfangende Person die jeweilige Nachricht mit derselben Bedeutung verstehen wie die sendende Person. Auch die Minimierung von Störungen ist wichtig. (Sittenthaler, Traut-Mattausch & Frey, 2017)

Sowohl im Rahmen der persönlichen als auch in der virtuellen Kommunikation lässt sich dies jedoch nicht immer oder nur schwer gewährleisten. Der folgende Abschnitt stellt dar, welche Hürden und Herausforderungen im Transfer von realer zu virtueller Kommunikation auftreten.

## 5.1 Kommunikationstheoretische Modelle

Kommunikationstheoretische Modelle liefern Erklärungsansätze wie Menschen miteinander kommunizieren, und was es dabei zu beachten gibt. Drei Modelle werden im Folgenden als Basis für die kommunikationstheoretische Interpretation kurz vorgestellt.

**Abbildung 5: Sender-Empfänger-Modell von Shannon und Weaver (1949)**

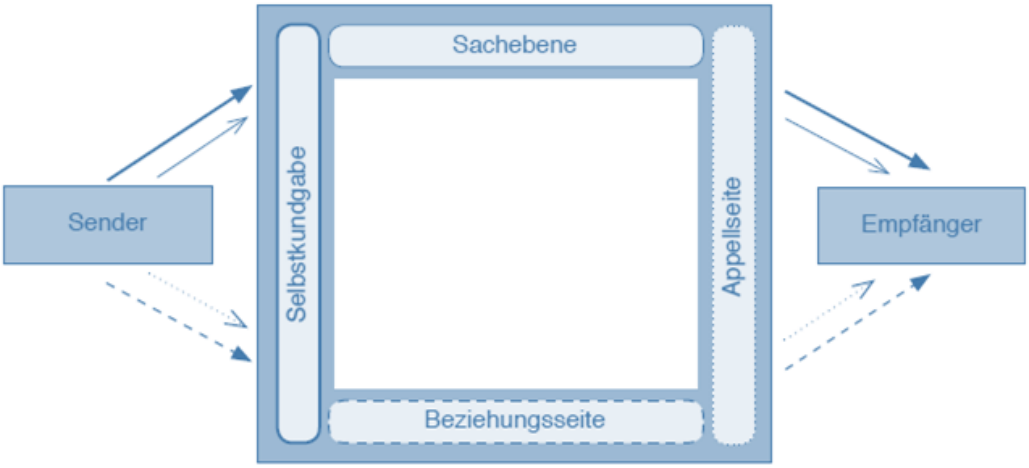



Quelle: Sittenthaler et al. (2017, S. 244)

Das Sender-Empfänger-Modell von Weaver und Shannon (1949) stammt aus der Nachrichtentechnik und ist vor allem an die technischen Aspekten der Signalübertragung angelehnt, wird aber gern und oft als der idealtypische Verlauf einer Kommunikation als Erklärungsmodell zugrunde gelegt (Sittenthaler et al., 2017, S. 244). Als Modell zur Beschreibung sozialer Kommunikationsprozesse ist es jedoch eher unvollständig, da soziopsychologische Aspekte nicht mit einbezogen werden.

Friedemann Schulz von Thun greift die soziopsychologische Dimension in seinem Vier-Seiten-Modell auf, und geht davon aus, dass jede von einer sendenden an eine empfangende Person übermittelte Nachricht eine Gesamteinheit darstellt, welche vier Botschaften beinhaltet. Die empfangende Person nimmt die übermittelte Nachricht anschließend durch die vier „Ohren der Kommunikation“ wahr.

**Abbildung 6: Vier-Seiten-Modell nach Schulz van Thun**




Quelle: Sittenthaler et al. (2017, S. 244)

Die vier Botschaften lassen sich wie folgt charakterisieren (Schulz van Thun, ohne Jahr; Sittenthaler et al., 2017, S. 249):

Sachebene:

- Botschaft des Senders ist ein Sachinhalt: Worüber informiert die sendende Person? Kern der Botschaft sind Fakten, Daten und Sachverhalte.
- Sachohr des Empfängers: Die empfangende Person kann auf drei Kriterien reagieren - 1. Sind die Aussagen der sendenden Person wahr oder unwahr? 2. Sind die kommunizierten Sachverhalte für das Gespräch von Bedeutung? 3. Sind alle Hinweise ausreichend oder fehlen Informationen?

Selbstkundgabe:

- Botschaft des Senders ist eine Selbstoffenbarung: Was vermittelt die sendende Person über sich selbst? Kern der Selbstoffenbarung sind persönliche Werte, Gefühle, Bedürfnisse und Eigenarten.
- Selbstoffenbarungsohr des Empfängers: Die empfangende Person versucht die sendende Person anhand der übermittelten Äußerungen einzuordnen und für sich selbst Fragen zu beantworten wie bspw. „Wie ist diese Person gestimmt?“, „Was ist das für ein Mensch?“, usw.

Beziehungsseite:

- Botschaft des Senders ist eine Beziehungsaussage: Was die sendende Person von der empfangenden Person hält, und in welcher Beziehung sie zueinander stehen (kann sowohl positiv auch negativ sein). Diese Botschaft äußert sich durch Tonfall, Formulierungen, Mimik und Gestik.
- Beziehungsohr des Empfängers: Die empfangende Person kann sich durch die übermittelte Beziehungsbotschaft z. B. wertgeschätzt oder abgelehnt fühlen.

Appellseite:

- Botschaft des Senders ist ein Appell: Wozu die sendende Person die empfangende Person veranlassen möchte. Zeigt sich durch Ratschläge, Handlungsanweisungen, Wünsche oder Appelle.
- Appellohr des Empfängers: Hier fragt sich die empfangende Person was sie jetzt (nicht) machen, denken, fühlen soll.

Das Modell von Schulz van Thun basiert zu großen Teilen auf Paul Watzlawicks fünf Axiomen der menschlichen Kommunikation (Watzlawick, Beavin & Jackson, 2017, S. 56 ff.):

- 1. Axiom: Man kann nicht nicht kommunizieren! Das heißt jedes Verhalten – ob Sprechen oder Schweigen, Handeln oder Nichthandeln – hat Mitteilungscharakter.
- 2. Axiom: Jede Kommunikation hat eine Inhalts- und eine Beziehungsebene! Die Inhaltsebene transportiert sachliche Inhalte. Die Beziehungsebene ist die persönliche Stellungnahme zueinander.
- 3. Axiom: Kommunikationsabläufe sind durch Interpunktionen seitens der Partner bedingt! In der Kommunikation gib es weder Anfang noch Ende. Der Beginn wird subjektiv von einer Person festgelegt.
- 4. Axiom: Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten! Digitale Modalitäten umfassen den Inhalt (Wörter), analoge Modalitäten umfassen Ausdrucksformen wie Mimik, Tonfall oder Zeichnungen.
- 5. Axiom: Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär! In symmetrischen Beziehungen sind die Gesprächspartner gleich (z. B. Arbeitskollegen). In komplementären Beziehungen ist eine Person über- und die Andere untergeordnet (z. B. Vorgesetzter und Angestellter).

Sowohl van Thun als auch Watzlawick machen deutlich, dass für die Qualität der Kommunikation sowohl Sender als auch Empfänger verantwortlich sind, sowie das unmissverständliche Kommunikation eher dem Idealfall entspricht und nicht die Regel ist. Das Kommunizieren mit den verschiedenen Typen von Botschaften ist ein komplexer Vorgang, der schon bei realen Gesprächen oft mit Schwierigkeiten verbunden ist. Durch die Beschränkung auf akustische und ggf. optische Signale bei virtuellen Meetings wird die Herausforderung einer erfolgreichen Kommunikation größer.

## 5.2 Kommunikationstheoretischer Erklärungsversuch

Bei näherer Betrachtung des Modells von Schulz van Thun und der Axiome von Paul Watzlawick wird deutlich, dass Kommunikation grundsätzlich eine Inhalts- und eine Beziehungsebene aufweist. Die anderen genannten Aspekte stehen in einem direkten Zusammenhang dazu und machen zum einen den zu vermittelnden Inhalt für die empfangende Person entweder deutlich oder verfälschen die eigentliche Aussage. Zum anderen wird die Beziehung der Gesprächspartner zueinander entweder verbessert, verschlechtert oder bleibt gleich.

Auch aus den Interviews ging sehr klar eine Ausdifferenzierung dieser zwei Ebenen hervor. Auf der Ebene der Kommunikation sind persönliche Meetings bei den befragten Personen vor allem durch zwei Eigenschaften charakterisiert:

(1) Sehr starker Fokus auf die Pflege der persönlichen Beziehung.

(2) Austausch von Informationen/ Sachverhalten mit Diskussionsraum.

In den Interviews wurden für die persönliche Kommunikation besonders häufig Argumente genannt, die sich unter Begriffen wie Kontaktpflege, Vertrauensbildung, Wertschätzung, Verbindlichkeit und Zwischenmenschlichkeit einordnen lassen. Es wurde sehr deutlich, dass fast alle befragten Personen Wert darauf legen die persönliche Beziehung zu ihren Kollegen und Kolleginnen entweder aufzubauen oder zu verbessern. Vor allem persönliche Treffen bieten den Personen einen angemessenen Rahmen um bspw. Werte wie Zuverlässigkeit, Empathie, Verständnis, Fürsorglichkeit, usw. auszudrücken. Denn ihnen ist klar, dass dies einen positiven Effekt bei den Kollegen und Mitarbeitern – und somit für das Miteinander – erzielt.

> *„So ein gewisses **Gefühl für das Miteinander**, für das, ja, **für die Stimmung, für den Zustand, für den Gemütszustand, für den Gesundheitszustand** der anderen. Es ist tatsächlich auch **ganz klare Wertschätzung**, die man dort an den Tag legt bzw. an den Tag legen kann, je nachdem, wie man so eine Teambesprechung auch ausgestaltet.“ (U1/2)*

Eine interviewte Person sieht diese Bedeutung auch im Kontext der Außendarstellung eines Unternehmens:

> *„Der persönliche Kontakt und die Atmosphäre auf einer Messe und **das, was auch ein Unternehmen verkörpert, wortwörtlich,** und **die Information und die Gespräche und die Inhalte dieser Gespräche, die dann zwischenmenschlich auch ausgetauscht werden**, sind gerade im Geschäftsumfeld ab einem gewissen Niveau halt das Entscheidende und diese Information und dieser Wert wird definitiv bei Cyber-Messen oder was weiß ich was, nicht übertragen.“ (U2/7)*

Beide Personen heben in ihren Aussagen deutlich hervor, dass für geschäftliche Erfolge die Selbstoffenbarung in Form der Offenlegung von eigenen Werten, Gefühlen, Bedürfnissen und Eigenarten ein entscheidendes Kriterium für berufliche Beziehungen darstellen.

Sehr häufig wurden in der Befragung Aspekte genannt, die sich unter dem Punkt der Zwischenmenschlichkeit einordnen lassen:

*„[…] ich glaube auch, zumindest ist es bei uns so, die Führung ist auch an dem Punkt, dass es existenzielle Punkte sind, wie man Personal nicht beeinflusst in dem Sinne, das hat irgendwie was Negatives, sondern* ***wie man Personal versteht, wie man auf die Bedürfnisse, auf die Belange eingehen kann, wie man Prozesse im medialen Fall irgendwo gestaltet, da spielt der Mensch immer so eine große Rolle*** *bei […].“ (U1/2)*

*„Ich glaube,* ***der menschliche Kontakt lässt sich nicht ersetzen*** *und daraus ziehen Menschen sehr viel und ja,* ***das Zwischenmenschliche, das braucht man*** *[…].“ (U1/4)*

Zwischenmenschlichkeit lässt sich folgendermaßen definieren: *„Eine zwischenmenschliche Beziehung wird expliziert als die Gesamtheit der Interdependenzen des Erlebens und Verhaltens beider beteiligter Menschen*.“ (Spektrum.de, 2020) Diese Definition deckt sowohl das ganze Spektrum der durch Schulz van Thun und durch Watzlawick genannten Kommunikationsaspekte ab, aber sie hebt auch explizit das Wort Beziehung hervor.

Es kann somit geschlussfolgert werden, dass persönliche berufliche Kommunikation ob bewusst oder unbewusst immer auch die Absicht verfolgt Beziehungen aufzubauen und zueinander zu verbessern, was wiederum den Austausch und die Interpretation von Informationen verbessert.

Diese Notwendigkeit scheint vor allem in Teams mit einer hohen Komplexität gegeben zu sein. So hat Felsing (2006) in Teams mit hoher aufgabenbezogener Diversität Kommunikationsprobleme anhand des Vier-Seiten-Modells nach Schulz van Thun deutlich gemacht, und bezieht sich auf die Sach-, die Selbstoffenbarungs- und die Beziehungsebene. Auf der Sachebene treten Probleme der wechselseitigen Verständigung auf, wenn unverständliche Nachrichten versendet werden. Unverständliche Nachrichten sind charakterisiert durch komplizierte, zu lange und unspezifische Formulierungen, einer schlechten Struktur und dem Fehlen von anregenden Elementen. Erschwerend hinzu kommen in interdisziplinären Teams unterschiedliche Fachsprachen, was die Kompliziertheit der zu transportierenden Inhalte erschwert. (Felsing, 2006, S. 404) Die Ungleichheit in Teams wurde auch von Clark (1996) im Kontext von „common grounds“ (z. B. durch gemeinsames Wissen oder gemeinsame Überzeugungen) aufgegriffen. Clark argumentiert, dass in sehr heterogenen Teams die Zugehörigkeit zum „common ground“ durch unterschiedliche Nationalitäten, Ausbildungen, Berufe, etc. sehr gering ausgeprägt sein kann, wodurch Verständigungsprobleme wahrscheinlich sind. (Clark, 1996, S. 96 ff.) Viele der befragten Personen gaben an, dass genau diese Aspekte für sie ein zwingender Grund für persönliche Treffen sind. Denn hier besteht ein erhöhter Bedarf darin, mit dem Sachohr zu entscheiden ob die übermittelten Inhalte der Wahrheit entsprechen, verstanden werden, von Bedeutung sind, und ob alle relevanten Informationen vorhanden sind. Doch zur Einordnung der gesprochenen Wörter (dem Sachinhalt) nehmen die Selbstoffenbarung und die Beziehungsebene eine entscheidende Rolle ein. Der Sender einer Nachricht vermittelt mit der Selbstoffenbarung persönliche Werte, Eigenarten, usw. Felsing (2006) verweist an dieser Stelle jedoch auf das Problem der Selbstoffenbarungsangst. Das heißt, eine Angst davor zu viel von sich selbst preis zu geben. So haben manche Teammitglieder Angst davor, aufgrund ihrer möglichen Andersartigkeit, von ihren Kollegen angegriffen zu werden, und verschweigen folglich ihre Meinung, Erfahrung und Wissen. Durch dieses Verhalten bleibt allerdings das Potenzial der Diversität für das Team ungenutzt. (Felsing, 2006, S. 404)

Auf der Beziehungsebene wird nun die Verbindung zwischen der Selbstoffenbarung, der Sachebene und der Beziehungsseite, und der daraus resultierenden persönlichen Betroffenheit, deutlich. Werden von Kollegen Botschaften gesendet, die der empfangenden Person deutlich machen, dass ihre Sichtweisen oder ihr Wissen weniger von Bedeutung sind, führt das zu einer Verletzung des Selbstkonzepts der betroffenen Person. Das wiederum führt zu einer Beeinträchtigung der gegenseitigen Wertschätzung und Akzeptanz. (Felsing, 2006, S. 404 f.)

Die genannten Aspekte sind, gemäß dem Modell von Schulz van Thun, der „Appellseite" zuzuordnen. Fühlt sich jemand nicht wertgeschätzt und erhält von seinen Kollegen nur negatives Feedback, kann die jeweilige Reaktion (Appellohr des Empfängers) im Extremfall darin bestehen sich zukünftig mit seiner Meinung zurückzuhalten oder sich der weiteren Teamzusammenarbeit ganz zu verweigern.

Das heißt eine kontinuierliche Pflege der Beziehungsebene ist essenziell für das gegenseitige Verstehen des gesprochenen Inhalts und für eine erfolgreiche zwischenmenschliche Zusammenarbeit.

Die bestehenden Probleme der persönlichen Kommunikation spiegeln sich, gemäß der Interviewauswertung, in der Nutzung virtueller Kommunikation wider. Denn so wurde deutlich, dass diese vor allem durch zwei Eigenschaften charakterisiert werden können:

(1) Fokussierter und oft schneller Austausch von Informationen/ Sachverhalten.

(2) Kein ausgeprägter Fokus auf die Pflege der persönlichen Beziehung.

Sowohl im Rahmen von Video- als auch Telefonkonferenzen liegt der Fokus sehr deutlich darauf, schnell Informationen zu teilen sowie Organisatorisches zu besprechen und sich so auf die Sachebene der Kommunikation zu konzentrieren. Da Kommunikation entsprechend der Kommunikationsmodelle so aber nicht optimal funktioniert, kann dies bei den Gesprächsteilnehmern zu Unzufriedenheiten führen. Es ist sogar davon auszugehen, dass Probleme in der persönlichen Kommunikation im Rahmen von virtueller Kommunikation, die oft formell und schnell abläuft, noch verstärkt werden.

Traut sich eine Person im persönlichen Gespräch nicht zu viel von sich selbst zu offenbaren, wird dies auch in virtuellen Treffen der Fall sein. Werden die Sichtweisen von Kollegen im persönlichen Gespräch nicht akzeptiert (Beziehungsebene), ist es auch bei einem virtuellen Meeting der Fall.

Vor allem Telefonkonferenzen fokussieren sehr stark auf den reinen inhaltlichen Austausch – bedingt durch die Tatsache, dass sich die Teilnehmer nur auditiv wahrnehmen können. Es besteht hier keine Möglichkeit Informationen auch grafisch zu präsentieren oder durch Mimik oder Gestik das gesprochene Wort zu unterstreichen. Einzig der Tonfall und die gewählten Wörter dienen dem Ausdruck. Doch je nachdem in welcher persönlichen Beziehung die Gesprächsteilnehmer zu einander stehen, bieten diese zwei sehr begrenzten Ausdruckformen unterschiedlichen Interpretationsraum. Ist zusätzlich die Akustik der Telefonkonferenztechnik schlecht, führt das zu weiteren Verständigungsproblemen.

Bei Videokonferenzen können sich die Gesprächsteilnehmer zwar mit mehreren Sinnen wahrnehmen, und die Ausdruckform der gesprochenen Wörter kann durch Visualisierungen (Bildschirmteilen), Mimiken und Gestiken (digitale und analoge Modalitäten) erweitert werden. Doch aus den In-

terviews ging hervor, dass technische Einschränkungen in Form von ungenügender Breitbandverbindung oder eingeschränktem Bild die Kommunikation erschweren, und so die zu übermittelnden Botschaften nicht zufriedenstellend geteilt werden können.

Erschwerend hinzu kommen technische Störungen, die sich entsprechend dem Modell nach Shannon und Weaver auf die Kommunikation auswirken können. Bricht die akustische oder optische Verbindung zu einzelnen Teilnehmenden ab, so wird auch der Fluss der Kommunikation unterbrochen und der Ablauf des Meetings wird gestört.

Virtuelle Kommunikation fokussiert vergleichsweise stark auf die Inhaltsebene, da die anderen Ebenen schwerer vermittelt werden können oder dies erst erlernt werden muss. Grundsätzlich gilt: Die Art und Weise der Kommunikation wird bedingt durch die vorhandene oder nicht vorhandene Beziehung der Gesprächsteilnehmer. Daraus folgt:

- Kennen sich die Personen und haben ein positives Verhältnis zueinander, so ist der Einsatz virtueller Kommunikation ohne große Komplikationen möglich, aber vom inhaltlichen Kontext abhängig.
- Kennen sich die Personen, haben aber eher ein negatives Verhältnis zueinander ist der Einsatz virtueller Kommunikation ggf. problematisch.
- Kennen sich die Teilnehmer nicht, und haben somit gar kein Verhältnis zueinander steht ein virtuelles Treffen vor besonderen Herausforderungen.

# 6 Vergleichende Auswertung

## 6.1 Einflussgrößen auf die Wahl realer oder virtueller Meetings

In den vorhergehenden Kapiteln werden eine Reihe von Einflussgrößen deutlich, die sich auf die jeweilige Eignung eines realen oder virtuellen Meetings auswirken. Wir konnten acht Einflussgrößen identifizieren, die als Vor- oder Nachteil eines realen oder virtuellen Meetings in den Interviews genannt wurden. Im Kontext einiger, aber nicht aller Einflussgrößen spielen auch kommunikationstheoretische Aspekte eine Rolle:

**Tabelle 2: Zentrale Einflussgrößen auf die Wahl eines realen oder virtuellen Meetings**

| Einflussgröße | Reales Meeting ggf. besser | Virtuelles Meeting möglich |
|---|---|---|
| Zahl der kommunizierenden Personen | Viele Teilnehmende:<br>Wissenschaftliche Konferenz, Jahrestagung eines Industrieverbandes | Wenige Teilnehmende:<br>Beratung eines Einzelkunden, kleines Teammeeting |
| Soziale Brisanz | Hohe Brisanz:<br>Kritisches Personalführungsgespräch, Klärung von Differenzen<br>Persönliche Spannungen | Niedrige Brisanz:<br>Wöchentliche Abstimmung der Arbeitsverteilung<br>Gutes persönliches Verhältnis |
| Ökonomische Bedeutung | Hohe Bedeutung:<br>Großer Auftrag,<br>wichtiger Vertragsabschluss | Niedrige Bedeutung:<br>Follow-up-Meeting,<br>Klärung von Details |
| Materialität | Hands on Kursus der praktische (z. B. handwerkliche) Fähigkeiten vermittelt, Inaugenscheinnahme materieller Objekte | Austausch verbaler oder optischer Informationen |
| Dauer | Langes Meeting<br>über viele Stunden | Kurzes Meeting von<br>bis zu 2 Stunden |
| Verhältnis Reisezeit zu Dauer des Meetings | Kurze Reise,<br>langes Meeting | Kurzes Meeting,<br>lange Reise |
| Vertrautheit | Treffen mit bisher<br>unbekannten Personen | Treffen mit einem<br>eingespielten Team |
| Ausstattung für und Erfahrung mit virtuellen Meetings | Ausstattung nicht vorhanden oder wenig Erfahrung | Ausstattung vorhanden und erprobt,<br>Erfahrung vorhanden |

Quelle: Borderstep

Die Ausprägung der Einflussgrößen bestimmt dabei nicht unbedingt imperativ die Form des Meetings. Vielmehr erfolgt die Wahl der Form des Meetings in Abwägung der Bedeutung aller Einflussgrößen. Die folgende Liste führt dabei Beispiele für virtuell gut machbare Meetings sowie real besser machbare Meetings auf:

**Wöchentliche Sitzung eines ortsübergreifenden Teams:** Die Teilnehmenden kennen und vertrauen sich, technische Ausstattung und Erfahrung mit Telefon- oder Videokonferenz sind vorhanden, die Dauer ist meist zeitlich begrenzt, soziale Brisanz und ökonomische Bedeutung (des Einzelmeetings)

sind meist nicht hoch. Mit Blick auf die zeitliche Begrenztheit eines wöchentlichen Abstimmungstreffens wäre die Reisezeit bei überörtlichen Teams extrem hoch. Regelmäßige Teamsitzungen sind der „home turf“ virtueller Konferenzen. Dies gilt für firmeninterne genau wie für firmenübergreifende Teams.

**Informationsveranstaltung oder Schulung:** Die Zahl der Teilnehmenden kann zwar groß sein, aber da „nur“ der Austausch verbaler oder optischer Informationen im Zentrum steht ist die virtuelle Form darstellbar. Soziale Brisanz ist oft nicht gegeben und es besteht zwar keine Vertrautheit innerhalb der anwesenden Gruppe, diese ist aber auch funktionell nicht erforderlich. Je kürzer die Veranstaltung und je länger ggf. die Reisezeit der Teilnehmer ist, desto eher wird die virtuelle Form vorteilhaft sein. Hemmnis ist, dass alle Teilnehmenden die erforderliche Technik erlernen müssen.

**Begehung oder Inaugenscheinnahme:** Zwar treffen sich hier meist nur wenige Personen, aber die hohe Materialität des Gegenstandes lässt die virtuelle Form quasi imperativ nicht zu.

**Wichtige Verhandlung oder Krisengespräch:** In Gesprächen mit sozialer Brisanz und bzw. oder hoher ökonomischer Bedeutung kommt es neben dem Informationsaustausch in besonderer Weise auf die Beziehungsebene und das Vermitteln von Interessen, also den Appell, an. Zur Erzeugung einer positiven Atmosphäre wird Höflichkeit und Gastfreundschaft demonstriert. Hierzu gehört heute noch oft auch die persönliche Anreise zu einem realen Meeting.

**Wissenschaftliche oder industrielle Jahrestagung**: Hier treffen sich viele Menschen und es ist wichtig, ständig neue Kontakte zu bisher nicht vertrauten Personen zu knüpfen. Die ökonomische Bedeutung solcher Kontakte ist ex ante unbekannt, kann aber hoch sein. Die Dauer solcher Tagungen ist mit 1 bis 2 Tagen meist hoch. Die Verfügbarkeit von Kommunikationsportalen, die große Tagungen erfolgreich darstellen, ist begrenzt und es gibt damit wenig Erfahrung. Reale Meetings scheinen hier bisher der Regelfall zu sein.

Insbesondere der Faktor „Ausstattung für und Erfahrung mit virtuellen Meetings“ ist dabei durch Pfadabhängigkeiten geprägt. Genau dieser Faktor wird aber durch die Corona-Krise in Bewegung gebracht.

Ein zweiter durch Pfadabhängigkeiten bzw. Vorlauf charakterisierter Faktor ist die „Vertrautheit“ der Teilnehmenden. Von zahlreichen Befragten wurde darauf hingewiesen, dass mit wachsender Vertrautheit und Routine im Team die Vorteilhaftigkeit realer Meetings in den Hintergrund tritt.

Pfade entwickeln sich im Laufe der Zeit. Es ist daher kaum möglich, auf einer Statusanalyse aktueller Erfahrungen und Meinungen zu realen und virtuellen Meetings deren zukünftiges Potenzial abzuleiten. Vielmehr ist zu beachten, dass Optimierungsmöglichkeiten sowohl durch verbesserte Technik (Hard- und Software) als auch durch das Sammeln von Erfahrungen mit der Gesprächsführung und der Teilnahme an virtuellen Meetings bestehen.

**Tabelle 3: Optimierungsmöglichkeiten**

| Einflussgröße | Optimierungsmöglichkeiten durch verbesserte Technik | Optimierungsmöglichkeiten durch Sammeln von Erfahrung |
|---|---|---|
| Zahl der kommunizierenden Personen | Konferenzserver mit höherer Leistung und extrem hoher Bandbreite<br>Auf das Wechseln zwischen verschiedenen Kommunikationsformen hin optimierte Software. | |
| Soziale Brisanz | | Ausprobieren von Methoden zur Verbesserung virtueller Kommunikation<br>Gewinn von Sicherheit im Umgang mit virtuellen Meetings |
| Ökonomische Bedeutung | | Erhöhte Sicherheit im Umgang mit virtuellen Meetings |
| Materialität | Lernpotenziale aus dem Betrieb von Onlineshops erschließen. | Wachsende Akzeptanz von virtuellen Informationen zu materiellen Gegenständen. |
| Dauer | | Gesprächsführung mit geplanten Pausen, Substitution einzelner langer Meetings durch verschiedene Kürzere. |
| Verhältnis Reisezeit zu Dauer des Meetings | | |
| Vertrautheit | | Höhere Akzeptanz virtueller Meetings im Zeitverlauf der Zusammenarbeit eines Teams. |
| Ausstattung für und Erfahrung mit virtuellen Meetings | Bessere Ausstattung in Bezug auf Software, Bandbreite, Mikrofone, Bildschirm, Kamera | Wachsende Erfahrung im Umgang mit Hard- und Software |

Quelle: Borderstep

## 6.2 Erfahrungslernen in der Umbruchsituation

Die technische Optimierung einer Technologie im Skalierungsprozess ist letztlich davon abhängig, dass auch eine hinreichende Gruppe von Pilotnutzern in der Anwendung einer Technologie Erfahrung sammelt. Diese Erkenntnis liegt z. B. den Arbeiten zu Leitmärkten zu Grunde (Beise & Rennings, 2005; Quitzow, Walz, Köhler & Rennings, 2014; Walz & Köhler, 2014). Notwendige Änderungen von Routinen gelten in der Transformations- und Konsumforschung aber als wirksames Hemmnis des Wandels (Clausen & Fichter, 2019). In Veränderungssituationen werden dann neue Routinen eingeübt und wenn ihre Erprobung mit Erfolgserlebnissen verbunden ist steigt die Wahrscheinlichkeit,

dass sie aufrechterhalten werden (Antoni-Komar, Lehmann-Waffenschmidt, Pfriem & Welsch, 2010, S. 217ff; Defila, Di Gíulio& Kaufmann-Hayoz, 2011, S. 215).

Nun hat sich zwar die Telefonkonferenz als Variante des klassischen Telefonierens und als Methode zum schnellen Austausch von Informationen zwischen mehr als zwei Personen in den letzten 20 Jahren fest im Berufsleben etabliert, nicht aber die deutlich mehr Möglichkeiten bietende Videokonferenz, die andere technische Möglichkeiten erfordert, durch Sichtbarkeit stärker in den individuellen Arbeitsplatz eindringt und insgesamt ungewohnt ist. Die zahlreichen Beschränkungen in der Breite der Kommunikation, die eine Telekonferenz in den Augen der potenziellen Nutzer aufweist (vgl. Kapitel 4 und 5) hat sich in den letzten 20 Jahren aber als wirksames Hemmnis ihrer Verbreitung in neue Anwendungsbereiche erwiesen. Die Universität Hannover hat im Experiment nachgewiesen, dass die kreative Leistung in der Chat-Kommunikation erheblich geringer ist als im persönlichen Gespräch (Hilbig, 2020). Und auch für die Vermittlung komplexer Informationen, die eine Präsentation grafischer Inhalte erfordert, wird weiter das persönliche Meeting gewählt und gereist.

Die Corona-Pandemie bringt nun seit März 2020 große Teile des gesellschaftlichen Lebens und besonders die Mobilität zum Erliegen. Der europäische Flugverkehr wie auch der innerdeutsche Bahnverkehr sind Ende März 2020 um 85 % zurückgegangen (Tagesschau, 2020a). Auch der Straßenverkehr ist bundesweit deutlich zurückgegangen, in Nordrhein-Westfalen wurde bspw. Anfang April 70 % weniger Straßenverkehr gemessen (Dwertmann, 2020).

Die Frage ist daher nicht mehr, ob die Pilotnutzungsgruppen mit virtuellen Konferenzen Erfahrungen sammeln wollen. Es ist vielmehr so, dass sie gezwungen sind, jetzt Erfahrungen zu sammeln. Um die funktionalen Nachteile der Telefonkonferenz auszugleichen, verbreitet sich jetzt die Videokonferenz in rasender Geschwindigkeit. In der Videokonferenz entstehen sogar ähnlich gute Ideen wie im persönlichen Treffen, so zeigt die Universität Hannover im Experiment (Hilbig, 2020).

Und so werden die Geschäfts- und Privatkommunikation digital aufrechterhalten und neue Kommunikations- und Arbeitsformen wie Videokonferenzen oder die Arbeit im Homeoffice bestimmen das Leben von Millionen von Arbeitnehmenden und Selbständigen. „71 Prozent der von Citrix befragten Deutschen sind der Meinung, dass sich das Homeoffice auch nach der Coronakrise weiter etablieren wird“ (Schuster, 2020). Auch das bayerische Forschungsinstitut für digitale Transformation hat im April in einer Befragung ermittelt, dass sich 68 % der Befragten nach Corona mehr Home-Office wünschen (Stürz, Stumpf & Mendel, 2020). Aber wird das wirklich so sein? Das Unternehmen Asana, Anbieter für Projektmanagementtools, hat nämlich bei den eigenen Mitarbeitern ganz andere Ergebnisse gewonnen. Hier wollen nur 36 % der Angestellten nach Corona weiter im Home-Office arbeiten (t3n digital pioneers, 2020).

Der Geschäftsführer der deutschen Flugsicherung geht mittelfristig von einem Rückgang bei den Geschäftsreisen aus (Tagesschau, 2020a). Weil die Beschäftigten nun mehr Erfahrung mit Telefon- und Videokonferenzen haben, werde es vorerst auch weniger Dienstreisen mit der Bahn geben, sagte der EVG-Vorsitzende Klaus-Dieter Hommel der Tagesschau (Tagesschau, 2020b). "Wir werden viele Fahrten, die wir früher gemacht haben, nicht mehr machen. Wir haben gelernt, dass es auch anders geht." Dennoch ist weitgehend offen, wie es weitergehen wird. Weitere Forschungsarbeiten sollten die Umbruchsituation quasi als Labor nutzen und die weitere Entwicklung verfolgen.

## 6.3 Etablierung virtueller Konferenzen nach der Umbruchsituation

Mit Blick auf den Zusammenhang von technologischer Optimierung und intensiver Anwendung einerseits und die aktuelle Situation, der großskaligen Anwendung, lassen sich auf Basis der Analyse eine Reihe von Empfehlungen geben, die auf eine Etablierung des neu Gelernten zielen:

Zunächst ist es von Bedeutung, dass fast 58 % aller realen Reisen im Zusammenhang mit verschiedenen Typen von Kunden und oft mit **Verkaufsgesprächen** stehen. Nicht immer ist dabei von einer sehr hohen Materialität des Gegenstandes der Besprechung auszugehen. Oft werden Kundenbesuche persönlich durchgeführt, weil es üblich ist, weil die Kunden es erwarten oder weil es einfach um hohe Auftragswerte geht. Hier besteht grundsätzlich die Möglichkeit, die Grenzen des Üblichen zu verschieben. Durch **mehr Erfahrung** in der Durchführung von Online-Besprechungen ist zu erwarten, dass die Offenheit beider Seiten für den Austausch via virtueller Konferenzen größer wird. Hierbei kann eine Rolle spielen, dass Produktpräsentationen Online nicht nur mit einer Software für virtuelle Konferenzen durchgeführt werden, sondern dass der klassische Verkauf zunehmend auf die Möglichkeiten der Onlineshops zurückgreift und durch bessere Produktdarstellung in Präsentationen und Videos die Qualität der virtuellen Produktpräsentation erhöht. Die IT-Unternehmen könnten hier helfen, indem sie **technische Produktdifferenzierung** betreiben und Software für virtuelle Konferenzenfür den großen Markt des Verkaufs optimieren.

Weitere 30 % aller Reisen werden im Zusammenhang mit **Teammeetings** durchgeführt. Sie sind das Feld, für das virtuelle Konferenzen bereits am besten geeignet sind. Vielfach mangelt es aber nicht nur an Erfahrung in der Nutzung von virtuellen Meeting-Systemen, auch die Ausstattung der Hard- und Software ist in den Unternehmen nicht vorhanden. Wichtig sind eine gute **technische Ausstattung**, also ein guter Bildschirm, ein gutes Mikrofon oder ein Headset, eine Kamera, eine funktionale Software und eine funktionierende Breitbandanbindung. Dies allein genügt aber nicht. Es muss bei allen Beteiligten **Erfahrung** mit der Nutzung von virtuellen Konferenzen aufgebaut werden, und diese Erfahrung sollte möglichst positiv sein. Hier wiederum ist eine gute Vorbereitung und gute Gesprächsführung während des Meetings erforderlich.

Zur **Vorbereitung** gehört die Einschätzung, ob ein Thema für ein virtuelles Meeting geeignet ist, denn nicht jedes Thema lässt sich optimal virtuell besprechen (vgl. Tabelle 2). Hier sollte individuell im Projektteam, mit den Kollegen oder den Kunden geprüft werden, welche Kommunikationsform die jeweiligen Kommunikationsbedürfnisse am besten erfüllt. Zur Vorbereitung gehört aber auch sicherzustellen, dass alle Beteiligten über die technischen Möglichkeiten zu einer erfolgreichen Teilnahme am Meeting verfügen. Auch eine gute strukturierte Tagesordnung sollte – wie beim jedem realen Meeting auch - versandt werden.

Auch eine gute **Gesprächsführung** ist virtuell genauso wichtig wie in einem realen Meeting. Während der virtuellen Konferenz steuert ein Moderator den Verlauf. Möchte jemand etwas sagen, dann meldet sich diese Person beim Moderator, welcher dafür sorgt, dass die Person reden kann. Grundsätzlich sollten alle Mikrofone stummgeschaltet sein. Haben virtuelle Konferenzen einen längeren zeitlichen Umfang ist es zudem empfehlenswert Pausen einzuplanen. Grundsätzlich sollte jedoch der zeitliche Umfang nicht länger als zwei Stunden betragen, da sonst die Aufmerksamkeit stark abnimmt.

Es zeigt sich gegenwärtig, dass mit Blick auf eine gute Gesprächsführung wesentliche Unterschiede zwischen den im Markt verfügbaren **Softwarelösungen** bestehen. So gibt es Systeme, die automatisch die jeweils sprechende Person aufgrund des akustischen Signals identifizieren und auf dem Bildschirm vergrößert darstellen. Sie stellen damit das menschliche Verhalten nach, die sprechende Person anzuschauen und besonders ihrer Mimik und Gestik im Auge zu behalten. Die Wahrnehmung mit mehreren Sinnen wird so erfolgreich unterstützt. Andere Systeme bieten die Möglichkeit einer optischen Meldefunktion um einen gewünschten Redebeitrag deutlich zu machen. Dies erleichtert dem Moderator erheblich, jeden Redewunsch zu berücksichtigen. Es ist zu erwarten, dass die Anbieter virtueller Konferenz-Lösungen in der gegenwärtigen Phase der Intensivnutzung rasch lernen und nützliche Features in ihre Software einbauen.

# 7 Fazit: Potenzial virtueller Meetings zur Reisevermeidung

Telefon- oder Videokonferenzen sind in den Unternehmen weit verbreitet. Bereits heute finden mehr Meetings online als real statt. Aber der Fokus von Onlinemeetings liegt deutlich auf wenig komplexen Fragen, oft werden regelmäßige Teammeetings so organisiert:

> *Also ich glaube […] um sich auf einen Stand zu bringen, um sich zu informieren, was gerade läuft, an welchen Themen gerade gearbeitet wird, dafür wird so ein Basic-Informationsaustausch, den finde ich sehr geeignet, Absprachen zu treffen und sich mal wieder auf den gleichen Stand zu bringen. (U1/4)*

> *[…] für den allgemeinen Informationsaustausch und für die Kontakt- und Beziehungspflege sind die elektronischen Tools halt eine wunderbare Ergänzung. (U2/7)*

Gespräche mit komplexeren Inhalten und thematischer Tiefe, wie z. B. Entscheidungsgespräche, strategische Planungen oder Mitarbeitergespräche waren bisher für die befragten Personen eher nicht im Rahmen eines virtuellen Meetings vorstellbar. Dabei spielen vor allem intrinsische Kommunikationsmotive eine entscheidende Rolle. Sich auf eine Reise zu begeben um eine persönliche Beziehung aufzubauen, zu stärken oder zu vertiefen, wird als Wertschätzung interpretiert. Im Umkehrschluss wird das Angebot eines virtuellen Meetings als weniger wertschätzend eingestuft, besonders vielleicht in der älteren Generation. Aber auch die Frage der Aufmerksamkeitsspanne spielt eine Rolle. Denn innerhalb von durchschnittlich einer Stunde lassen sich komplexere Themen oft nicht erschöpfend und detailliert durchsprechen, zumal hier die Ausdrucksform eingeschränkt ist und somit Verständigungsprobleme keine Seltenheit sind.

Videokonferenzen scheinen dabei im Vergleich zu Telefonkonferenzen zur Substitution realer Treffen das größere Potenzial zu haben. Es konnte gezeigt werden, dass Videokonferenzen im Vergleich zu realen Meetings deutlich weniger „Funktionsdefizite“ haben als Telefonkonferenzen. Sie sind realen Treffen ähnlicher und können den Bedarf nach Sichtbarkeit, einer Wahrnehmung mit mehreren Sinnen, Interaktion und sowohl verbaler als auch nonverbaler Kommunikation am ehesten erfüllen. Auch die Funktion des „Bildschirmteilens“ ist für einen guten Informationsfluss essentiell. Doch technische Einschränkungen waren bisher ein starkes Argument gegen die Anwendung.

Sowohl Telefon- wie auch Videokonferenzen bieten die Möglichkeit jederzeit kurzfristig ein Treffen sowohl im Kollegenkreis als auch mit externen Partnern zu starten. Kunden können so bspw. sehr kurzfristig Beratungsgespräche angeboten werden, Probleme können schnell geklärt und der Kunde gut betreut werden. Dennoch sind Telefon- oder Videokonferenzen mit Kunden bisher selten, besonders, wenn es um die Gewinnung eines neuen Kunden geht.

Basierend auf der kommunikationstheoretischen Interpretation kann geschlussfolgert werden, dass virtuelle Meetings dann eine reale Chance zur Substitution von Reisen haben, wenn neben der sachlichen Kommunikation auch die Selbstoffenbarungs- und Beziehungsebene erfolgreich kommuniziert wird. Denn wird – gemäß Clark (1996, S. 100 ff.) – ein „common ground“ geschaffen, können auch

komplexe und besonders wichtige Themen, ggf. auch im Kundenkontakt, virtuell besprochen werden, da ein gemeinsamer fachlicher Konsens sowie zwischenmenschliches Verständnis vorhanden ist.

Für eine Etablierung virtueller Konferenzen über die Phase des Corona-Lockdowns hinaus wird zum einen von Bedeutung sein, dass zahlreiche Geschäftsreisende gegenwärtig die Erfahrung machen können, dass auch virtuelle Kommunikation erfolgreich sein kann sowie gerade im Kontext eingesparter Reisezeit und -kosten materielle Vorteile bietet. Wie positiv aber diese Erfahrung genau aussieht ist aber weiter zu untersuchen.

Weiter wird es von Bedeutung sein, dass die Anbieter von Hard- und Softwarelösungen für virtuelle Konferenzen die gegenwärtige Phase der sprunghaften Diffusion nutzen, um ihre Produkte so zu verbessern, dass die in die Erinnerung wandernden Erfahrungen mit virtuellen Meetings möglichst gut sind und die Absicht fördern, eine virtuelle Konferenzkultur zu etablieren.

# 8 Anhang: Interviewleitfaden virtuelle Konferenzen

1. Wie viele Jahre arbeiten Sie schon in ihrem Unternehmen?
2. Welche berufliche Position üben Sie aus? (z. B. Selbstständig, Fachkraft, Führungskraft, Geschäftsführung)
3. Beschreiben Sie bitte einmal kurz ihre Teamstruktur? Arbeiten Sie z. B. lokal an einem Ort, verteilt in verschiedenen Standorten oder gibt es Mitarbeiter die aus dem Home-Office arbeiten?
4. Welche Aspekte der Kommunikation sind für Sie in einem persönlichen Gespräch von besonderer Bedeutung?
5. Welche zwingenden Anlässe gibt es für persönliche Treffen in ihrem Team?
6. Halten Sie regelmäßige Treffen mit Kolleg*innen, welche im Homeoffice oder dezentral arbeiten, für notwendig?
7. Versuchen Sie sich doch einmal zu erinnern: Wie oft und zu welchen Zwecken waren Sie im letzten Jahr bei Teammeetings und wie oft zu anderen Zwecken geschäftlich auf Reisen (Tabelle)?

| **Reiseanlass** | **Anzahl Reisen im letzten Jahr** |
|---|---|
| **Firmeninterne Teammeetings** | |
| **Kundentermine** (z. B. Verkaufsgespräche, Beratungs- oder Präsentationstermin) | |
| **Messebesuche** | |
| **Kongressbesuche** (z. B. Tagungen, Konferenzen) | |
| **Weiterbildung** (z. B. Schulungen, Seminare) | |
| **Eventreisen** (z. B. Gala, Preisverleihungen) | |
| **Anderer Anlass** _____ | |

8. Welche Gründe haben ihrer Einschätzung nach generell dazu geführt, dass das globale Dienstreiseaufkommen kontinuierlich steigt?
9. Sehen Sie Möglichkeiten/ Strategien um dieses Aufkommen Unternehmensintern zu minimieren?
10. Welche Anreize oder Restriktionen sind notwendig?

11. Welchen Einfluss hat die Gesellschaft auf das Dienstreiseaufkommen? Gibt es z. B. „veraltete“ Werte die hier hinderlich sind?
12. Welche IT-gestützten Kommunikationstools nutzen Sie (siehe Tabelle)?

| **Tools** | **Häufigkeit der Nutzung pro Monat** |
|---|---|
| Telefonkonferenz | |
| Videokonferenz mit Videokonferenzraum | |
| Videokonferenz als Webkonferenz am PC | |
| Onlineschulung | |
| Kooperationstools für Teamwork | |
| Anderes Tool _____ | |

13. Gibt es spezielle Kommunikationstools (Software) mit denen sie besonders gute Erfahrungen verbinden?
14. Können Sie einmal explizit beschreiben, wie sich der Verlauf einer Videokonferenz im Vergleich zu einer Telefonkonferenz unterscheidet?
15. Braucht es Ihrer Meinung nach, eine explizite Moderation in Telefon- und Videokonferenzen?
16. Was spricht ihrer Einschätzung nach für den Einsatz einer Telefonkonferenz, und was für den Einsatz von Videokonferenzen?
17. Hat eine dieser beiden Varianten für Sie das Potenzial Termine wie Vertragsverhandlungen, technische Beratungen oder Teambesprechungen zu ersetzen? Bei welchen Terminarten sehen Sie Substitutionspotenzial, und wo ist es ihrer Einschätzung nach schwierig online miteinander zu kommunizieren?
18. Wenn Sie Erfahrungen mit Online Schulungen haben, können Sie sich vorstellen, dass hier ein Potenzial besteht das Reiseaufkommen für Weiterbildungen zu substituieren? Wenn ja, was müsste dafür passieren? Wenn nein, was spricht dagegen?
19. Was ist ihrer Einschätzung nach auf Ebenen der Politik, Wirtschaft und Gesellschaft notwendig um die Substitution von Geschäftsreisen durch digitale Kommunikationstools in der Geschäftswelt Realität werden zu lassen?

20. Wie stellen Sie sich die Zukunft der Arbeitswelt vor? Welche Trends gibt es in ihrem Unternehmen z. B. bezüglich Arbeitsmodelle/ -strukturen, Virtualisierungen, Agilität, nachkommende Generationen (digital natives), o. ä.?

# Quellen


Antoni-Komar, I., Lehmann-Waffenschmidt, M., Pfriem, R. & Welsch, H. (2010). *WENKE2 - Wege zum nachhaltigen Konsum* (1. Auflage). Marburg: Metropolis.

Beise, M. & Rennings, K. (2005). Lead markets and regulation: a framework for analyzing the international diffusion of environmental innovations. *Ecological Economics*, *52*(1), 5–17. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2004.06.007

Clark, B. (2001). The Entrepreneurial University: New Foundations for Colle-giality, Autonomy, and Achievement. *Higher Education Management*, *Vol. 12*(No. 2), 9–24.

Clark, H. H. (1996). *Using Language*. Cambridge: Cambridge University Press.

Clausen, J. & Fichter, K. (2019). The diffusion of environmental product and service innovations: Driving and inhibiting factors. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, *31*, 64–95. https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.01.003

Clausen, J., Schramm, S. & Hintemann, R. (2019). *Virtuelle Konferenzen und Online-Zusammenarbeit in Unternehmen. Effektiver Klimaschutz oder Mythos?*. Berlin. Zugriff am 20.11.2019. Verfügbar unter: https://www.borderstep.de/wp-content/uploads/2019/08/AP3-2Telekonferenzen_20190821.pdf

Defila, R., Di Gíulio, A. & Kaufmann-Hayoz, R. (2011). *Wesen und Wege nachhaltigen Konsums: Ergebnisse aus dem Themenschwerpunkt „Vom Wissen zum Handeln - neue Wege zum nachhaltigen Konsum“* (Ergebnisse sozial-ökologischer Forschung). München: Oekom-Verl.

Dwertmann, S. (2020, März 30). Leere Straßen durch Corona: 70 Prozent weniger Verkehr als im März 2019. *RP ONLINE*. Zugriff am 20.4.2020. Verfügbar unter: https://rp-online.de/nrw/panorama/coronavirus-in-nrw-70-prozent-weniger-verkehr-als-im-maerz-2019_aid-49821203

Felsing, T. (2006). Kommunikationsprobleme in Teams mit hoher aufgabenbezogener Diversität: Ursachen und Möglichkeiten zur Intervention. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, *37*(4), 401–414. https://doi.org/10.1007/s11612-006-0153-2

GeSI & Accenture Strategy. (2015). *#SMARTer 2030: ICT Solutions for the 21st Century Challenges*. Global e-Sustainability Initiative. Zugriff am 25.4.2016. Verfügbar unter: http://smarter2030.gesi.org/downloads/Full_report2.pdf

Hilbig, B. (2020, Mai 16). Leidet die Kreativität im Homeoffice? *Hannoversche Allgemeine Zeitung*, S. 19.

Hintemann, R. & Clausen, J. (2016). *Materialband 8: Internet und Cloud Computing. Umweltinnovationen und ihre Diffusion als Treiber der Green Economy*. Berlin: Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit. Zugriff am 2.10.2016. Verfügbar unter: https://www.borderstep.de/wp-content/uploads/2016/09/8_UBA-Materialband-Internet-PUB_final.pdf

Mokhtarian, P. (2009). If telecommunication is such a good substitute for travel, why does congestion continue to get worse? *Transportation Letters*, *1*(1), 1–17.

Quitzow, R., Walz, R., Köhler, J. & Rennings, K. (2014). The concept of “lead markets” revisited: Contribution to environmental innovation theory. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, *10*, 4–19. https://doi.org/10.1016/j.eist.2013.11.002

Schneider, J. (2009). *Geschäftsreisende 2009. Strukturen, Einstellungen, Verhalten*. Bonn. Zugriff am 2.6.2016. Verfügbar unter: https://www.infas.de/fileadmin//user_upload/PDF/IUBH_infas_Gesch%C3%A4ftsreisende_2009.pdf

Schulz von Thun, F. (ohne Jahr). Das Kommunikationsquadrat. Zugriff am 4.5.2020. Verfügbar unter: https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat

Schuster, H. (2020, März 30). Citrix-Umfrage: Wenn die Krise geht, bleibt das Homeoffice. *IT-Business*. Zugriff am 15.4.2020. Verfügbar unter: https://www.it-business.de/wenn-die-krise-geht-bleibt-das-homeoffice-a-918771/

Sittenthaler, S., Traut-Mattausch, E. & Frey, D. (2017). Kommunikationsmodelle (Sozialpsychologie). *Enzyklopädie der Psychologie - Kommunikation, Interaktion und soziale Gruppenprozesse* (Band 3). Göttingen: Hogrefe Verlag.

Spektrum.de. (2020). Zwischenmenschliche Beziehungen. Zugriff am 6.5.2020. Verfügbar unter: https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/zwischenmenschliche-beziehungen/17392

Statistisches Bundesamt. (2020). Eckzahlen zum Arbeitsmarkt, Deutschland. Zugriff am 16.4.2020. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/eckwerttabelle.html

Stürz, R. A., Stumpf, C. & Mendel, U. (2020). *Digitalisierung durch Corona?*. München. Zugriff am 12.5.2020. Verfügbar unter: https://www.bidt.digital/studie-homeoffice/

t3n digital pioneers. (2020, Mai 2). Homeoffice-Befragung: Mehrheit der Deutschen sehnt sich ins Büro zurück. Zugriff am 12.5.2020. Verfügbar unter: https://t3n.de/news/homeoffice-befragung-mehrheit-1274548/

Tagesschau. (2020a, April 2). Reisen in der Corona-Krise 85 Prozent weniger Flugverkehr. *Tagesschau*. Zugriff am 15.4.2020. Verfügbar unter: https://www.tagesschau.de/wirtschaft/rueckgang-flugverkehr-101.html

Tagesschau. (2020b, Mai 9). Deutsche Bahn Auch nach der Krise weniger Fahrgäste? Zugriff am 11.5.2020. Verfügbar unter: https://www.tagesschau.de/wirtschaft/bahn-evg-corona-101.html

VDR. (2009). *VDR-Geschäftsreiseanalyse 2009*. Frankfurt. Zugriff am 2.6.2016. Verfügbar unter: https://www.vdr-service.de/fileadmin/der-verband/fachmedien/geschaeftsreiseanalyse/vdr_gra2009.pdf

VDR. (2014). *VDR-Geschäftsreiseanalyse 2014*. Frankfurt. Zugriff am 2.6.2016. Verfügbar unter: https://www.vdr-service.de/fileadmin/der-verband/fachmedien/geschaeftsreiseanalyse/vdr_gra2014.pdf

VDR. (2015). *VDR-Geschäftsreiseanalyse 2015*. Frankfurt. Zugriff am 2.6.2016. Verfügbar unter: https://www.vdr-service.de/fileadmin/der-verband/fachmedien/geschaeftsreiseanalyse/VDR-Geschaeftsreiseanalyse_2015.pdf

VDR. (2018). *VDR-Geschäftsreiseanalyse 2018*. Frankfurt am Main. Zugriff am 22.1.2019. Verfügbar unter: https://www.vdr-service.de/fileadmin/services-leistungen/fachmedien/geschaeftsreiseanalyse/VDR-Geschaeftsreiseanalyse-2018_GRA.pdf

VDR. (2019). *VDR-Geschäftsreiseanalyse 2019*. Frankfurt am Main. Zugriff am 20.11.2019. Verfügbar unter: https://www.vdr-service.de/fileadmin/services-leistungen/fachmedien/geschaeftsreiseanalyse/Veroeffentlichung_VDR-Geschaeftsreiseanalyse-2019_Webinar.pdf

Walz, R. & Köhler, J. (2014). Using lead market factors to assess the potential for a sustainability transition. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, *10*, 20–41. https://doi.org/10.1016/j.eist.2013.12.004

Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (2017). *Menschliche Kommunikation - Formen, Störungen, Paradoxien* (13.). Bern: Hogrefe Verlag.

Weaver, W. & Shannon, C. (1949). Recent Contributions to The Mathematical Theory of Communication.