

Kistler, Daniel

Working Paper

Wissenstransfer innerhalb hybrider Teams: Eine Potenzialanalyse

Arbeitspapiere der FOM, No. 86

Provided in Cooperation with:

FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Suggested Citation: Kistler, Daniel (2023) : Wissenstransfer innerhalb hybrider Teams: Eine Potenzialanalyse, Arbeitspapiere der FOM, No. 86, ISBN 978-3-89275-327-8, MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Essen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/278827>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Nr.
86

*Wissenstransfer innerhalb hybrider Teams:
eine Potenzialanalyse*

~
Daniel Kistler

Arbeitspapiere der FOM



Daniel Kistler

Wissenstransfer innerhalb hybrider Teams: eine Potenzialanalyse

Arbeitspapiere der FOM, Nr. 86

Essen 2023

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (E-Book)

ISBN 978-3-89275-326-1 (Print) – ISBN 978-3-89275-327-8 (E-Book)

Dieses Werk wird herausgegeben von der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2023 by



Akademie
Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH

MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

Daniel Kistler

*Wissenstransfer innerhalb hybrider Teams:
eine Potenzialanalyse*

Arbeitspapiere der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Nr. 86, Essen 2023

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-326-1 (Print) – ISBN 978-3-89275-327-8 (eBook)

Vorwort

Spätestens seit der Covid-19-Pandemie und den hiermit verbundenen Einschränkungen von Bewegungs- und Kontaktaktivitäten gilt die räumliche Flexibilisierung der Arbeit für die meisten Berufsfelder eher als Regel denn als Ausnahme. Im Nachgang dieser Notstandssituation verbleiben zumeist hybride Konstellationen, bei denen physisch präsente und nicht präsente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufeinandertreffen. Hiermit einher gehen Herausforderungen bei der Motivation und Koordination von Teams. So hat vermutlich jeder von uns in den letzten Jahren die Grenzen von webbasierter Kommunikation erfahren, etwa in Bezug auf Metakommunikation, Unternehmenskultur und kreativer Interaktion.

Im vorliegenden Beitrag untersucht Daniel Kistler, welche Wirkungsmuster zu berücksichtigen sind, um hybride Teams nachhaltig anzuleiten und zu begleiten – und somit einen möglichst reibungslosen berufsbezogenen Wissenstransfer zu ermöglichen. Aufbauend auf einer umfassenden Literaturanalyse erarbeitet der Autor ein Wirkungsmodell als konzeptionelle Grundlage. Die sich hieraus ergebenden Hypothesen werden im Rahmen einer quantitativen Analyse überprüft. Als Ergebnis der fundierten Empirie können Teilbereiche des Wirkungsmodells bestätigt werden – und liefern somit pragmatische Empfehlungen für den fruchtbaren Umgang mit hybriden Teams.

Ich bin sicher, dass dieser Beitrag relevante Anregungen für eine erweiterte Leserschaft bereithält. Er sensibilisiert für eine allgegenwärtige Herausforderung im beruflichen Miteinander und erschließt konkrete Empfehlungen.

München, im April 2023

Prof. Dr. Barnim Jeschke

Professor für Allgemeine BWL und Nachhaltigkeitsmanagement

FOM Hochschule (Hochschulzentrum München)

Inhalt

Vorwort	III
Über den Autor	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Symbolverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	2
1.2 Zielsetzung.....	4
1.3 Aufbau der Arbeit.....	4
2 Begriffserklärungen und Definitionen	6
2.1 Einordnung und Abgrenzung des Teambegriffs und seiner Formen.....	6
2.1.1 Unterschied zwischen Gruppen und Teams.....	6
2.1.2 Präsenzteams, virtuelle Teams und hybride Teams.....	10
2.2 Grundbegriffe des Wissensmanagements	12
2.2.1 Wissen	12
2.2.2 Dichotome Arten von Wissen.....	14
2.2.3 Wissenstransfer	18
3 Identifikation potenzieller Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer	21
3.1 Vorbereitung des systematischen Literaturreviews	22
3.2 Durchführung des systematischen Literaturreviews und Literatursynthese	27
3.2.1 Vertrauen	28
3.2.2 Informeller Austausch	30
3.2.3 Teamidentifikation.....	31
3.2.4 IKT-Modelle.....	33
3.3 Prüfung der Einflussfaktoren	34
3.4 Ableitung der Forschungshypothesen	35

4	Methodik der empirischen Untersuchung.....	42
4.1	Operationalisierung der Konstrukte und Beschreibung der Skalen	42
4.2	Gütekriterien der Messinstrumente	44
4.3	Beschreibung des Fragebogens.....	46
4.4	Pretest	49
4.5	Durchführung der Befragung	50
4.6	Stichprobenbeschreibung.....	51
5	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	57
5.1	Hypothesenprüfung	57
5.1.1	Häufigkeit von Teamtreffen.....	57
5.1.2	Wissenstransfer	58
5.1.3	Teameffektivität.....	59
5.1.4	Moderatoren.....	61
5.2	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	63
6	Diskussion	67
6.1	Teamtreffen	67
6.2	Direkte Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer.....	70
6.3	Teameffektivität	73
6.4	Limitationen	74
6.5	Ausblick auf zukünftige Forschung.....	76
7	Fazit.....	79
	Literaturverzeichnis	81
	Anhang	102
	Anhangsverzeichnis	102

Über den Autor

Daniel Kistler, M.Sc., ist aktuell als Operations Manager in einem Legal-Tech-Unternehmen tätig und verbessert sowie automatisiert durch seine fachlichen Kompetenzen kontinuierlich die teaminternen als auch teamübergreifenden Prozesse.

Daniel Kistler ist Absolvent eines berufsbegleitenden Master-Studiums in Business Consulting & Digital Management an der FOM Hochschule. Durch die organisatorische und fachliche Führung eines hybriden Teams aus fünf Mitarbeitenden entwickelte er ein besonderes Interesse am Wissenstransfer innerhalb hybrider Teams. Im Rahmen seiner Abschlussarbeit erforschte er, was den Wissenstransfer innerhalb von hybriden Teams beeinflusst, um für aufkommende Herausforderungen im selben Zuge Lösungsansätze abzuleiten.

Abkürzungsverzeichnis

H	Hypothese
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
NRO	Nichtregierungsorganisation
SLR	Systematisches Literaturreview
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

Symbolverzeichnis

N	Elemente der Grundgesamtheit
n	Elemente der Stichprobe
p	Signifikanzwert
R ²	Determinationskoeffizient (Bestimmtheitsmaß)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Merkmale der verschiedenen Teamarten	11
Abbildung 2:	Wissenstreppe nach North.....	13
Abbildung 3:	Spirale der Wissensbeschaffung	16
Abbildung 4:	Sender-Empfänger-Modell.....	19
Abbildung 5:	Aufbau des systematischen Literaturreviews	21
Abbildung 6:	Forschungsrahmen	23
Abbildung 7:	Vergleich der Teamidentifikation für verschiedene Team- arten	32
Abbildung 8:	Modell zur Medienreichhaltigkeitstheorie.....	34
Abbildung 9:	Hypothesen im Überblick	41
Abbildung 10:	Kommunikationslinien bei verschiedenen Teamgrößen	48
Abbildung 11:	Geschlechtsverteilung der Stichprobe	51
Abbildung 12:	Altersverteilung der Stichprobe.....	53
Abbildung 13:	Bildungsverteilung der Stichprobe	54
Abbildung 14:	Teamgrößen der Stichprobe	55
Abbildung 15:	Teamzugehörigkeit der Teilnehmenden	55
Abbildung 16:	Tage im Homeoffice	56
Abbildung 17:	Modell mit signifikanten Zusammenhängen	67

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Unterschiedliche Teamdefinitionen und ihre Bestimmungsmerkmale	8
Tabelle 2:	Wissensarten im Überblick	17
Tabelle 3:	Kriterien der Literaturlauswahl	25
Tabelle 4:	Kriterien für das Suchverfahren und die Schlagwörter	27
Tabelle 5:	Reliabilität der Konstrukte	45
Tabelle 6:	Tätigkeitsverteilung der Stichprobe	52
Tabelle 7:	Prüfung der Hypothese Häufigkeit auf die vier abhängigen Variablen	58
Tabelle 8:	Prüfung der vier unabhängigen Variablen auf den Wissenstransfer	59
Tabelle 9:	Prüfung der Hypothese Wissenstransfer auf Teameffektivität	59
Tabelle 10:	Gründe für Teamstabilität und Fluktuation	60
Tabelle 11:	Prüfung des Moderators Teamreife	61
Tabelle 12:	Prüfung der drei abhängigen Variablen auf den Wissenstransfer	61
Tabelle 13:	Prüfung der Variable Teamreife auf die Teameffektivität	62
Tabelle 14:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung	64

1 Einleitung

Der Begriff „Hybrid“ taucht mittlerweile in vielen Kontexten auf, seien es Hybridantriebe in Automobilen oder hybride Teams in der Arbeitswelt. Auch Charles Darwin beschäftigte sich bereits im Rahmen seiner Evolutionsforschung mit Hybriden, also der Kreuzung zwischen zwei verschiedenen Arten (vgl. *Darwin*, 1876, S. 338 ff.). Bei der Hybridisierung werden Gene einer anderen Art in das eigene Genom aufgenommen, um einen Vorteil zu erlangen (vgl. *Lange/Pyritz*, 2021, o. S.). Wie die Tier- und Pflanzenwelt entwickeln sich auch Unternehmen weiter und passen sich den Umweltbedingungen entsprechend an, um zu überleben. Die Corona-Pandemie erhöhte den Veränderungsdruck auf Unternehmen so weit, dass viele die klassische Zusammensetzung von reinen, vor Ort arbeitenden Teams (Präsenzteams) aufbrechen mussten (vgl. *Rump*, 2021, S. 3). Durch die erlassene Corona-Arbeitsschutzverordnung der Bundesregierung haben einige Mitarbeitende infolge der Homeoffice-Pflicht erstmals von zu Hause aus gearbeitet (vgl. *Presse- und Informationsamt der Bundesregierung*, 2021, o. S.). Diese räumlich und evtl. zeitlich getrennten Mitarbeitenden arbeiteten während der Einschränkungen in sogenannten virtuellen Teams. Der Trend zur virtuellen Zusammenarbeit wurde durch die Corona-Pandemie jedoch lediglich beschleunigt, denn diese Entwicklung gab es bereits durch den Ausbau der digitalen Medien (vgl. *Antoni/Syrek*, 2017, S. 247 f.). Mit den verfügbaren Medien untereinander zu kommunizieren, mussten die meisten Mitarbeitenden allerdings zunächst lernen und bestimmte Rahmenbedingungen und Regeln, wie etwa die Erreichbarkeit von Mitarbeitenden, erst durch die Geschäftsführung oder Führungskräfte festgelegt werden. Ferner unterscheidet sich die Kommunikation in virtuellen Teams von der in Präsenzteams durch die digitale Schnittstelle, einerseits in der Synchronität und andererseits im Informationsgehalt (vgl. *Bernardy et al.*, 2021, S. 116). Der Informationsaustausch vor Ort findet größtenteils synchron und verbal statt, wohingegen in virtuellen Teams oft auf E-Mails und Chats mit asynchronem Informationsaustausch zurückgegriffen wird (vgl. *Kirkman/Mathieu*, 2005, S. 703 f.). An die veränderte Art der Kommunikation mussten sich die Unternehmen mit ihren Mitarbeitenden erst einmal gewöhnen. Dennoch bietet diese Umstellung auch einige Vorteile, wie etwa die räumlich unabhängige Einbindung von Fachwissen, wenn dieses zu einem bestimmten Zeitpunkt benötigt wird (vgl. *Kauffeld et al.*, 2016, S. 43 f.).

Das hybride Team, ein Kreuzungsprodukt zwischen Präsenzteam und virtuellem Team, ist auf dem Vormarsch und deutet einen weiteren Paradigmenwechsel an. Ein hybrides Team besteht aus vor Ort arbeitenden Personen und Homeoffice-Mitarbeitenden, die zur Kommunikation untereinander auf Technologie

angewiesen sind (vgl. *Afflerbach*, 2020, S. 16). Hybride Teams werden mehreren Studien zufolge der neue Standard in der zukünftigen Arbeitswelt sein (vgl. *Berger et al.*, 2021, S. 3; *Microsoft Corporation*, 2020, S. 7). So wurden 841 Schweizer Unternehmen verschiedener Unternehmensgrößen und unterschiedlicher Branchen in einer Befragung der Universität St. Gallen, des HR-Campus und des Novu Office zu ihrer Meinung in Sachen hybrider Arbeit befragt (vgl. *Berger et al.*, 2021, S. 3). In der Erhebung gaben 77 Prozent der Unternehmen an, dass sie nun hybride Arbeitsmodelle nutzen oder planen zu nutzen, wohingegen nur 35 Prozent der befragten Unternehmen vor Beginn der Corona-Pandemie hybride Arbeitsmodelle nutzten oder planten zu nutzen (vgl. *Berger et al.*, 2021, S. 4). Des Weiteren erwarten laut einer Studie von Microsoft in Zusammenarbeit mit KRC Research und der Boston Consulting Group neun von zehn der 100 befragten Führungskräfte, dass sich der Trend des hybriden Arbeitens langfristig durchsetzen wird (vgl. *Microsoft Corporation*, 2020, S. 7). Die Veränderung der Arbeitskultur geht dabei immer mit neuen Herausforderungen einher, auf die die Verhaltensweisen und organisationalen Rahmenbedingungen angepasst werden sollten (vgl. *Eilers et al.*, 2017, S. 9 ff.). Die hybride Arbeitsweise stellt aufgrund der Kreuzung aus Präsenz und virtueller Zusammenarbeit verschiedenste Herausforderungen für Unternehmen dar.

1.1 Problemstellung

Viele Unternehmen scheinen mit diesen Herausforderungen noch zu kämpfen, da sie sich teilweise erst an die Zusammenarbeit in rein virtuellen Teams gewöhnt haben. Dass sich die Unternehmen noch mit den Hürden und Herausforderungen von hybrider Zusammenarbeit beschäftigen, zeigt sich auch an den Angaben der zuvor erwähnten Befragung der Universität St. Gallen wieder, denn hier gaben 76 Prozent¹ der befragten Unternehmen an, sich noch in der Implementierungsphase für hybride Arbeitsmodelle zu befinden und sieben Prozent, dass sie sich noch gar nicht mit der Implementierung befasst haben (vgl. *Berger et al.*, 2021, S. 4).

In wissenschaftlichen Veröffentlichungen zum Thema hybrides Arbeiten geht es unter anderem um Herausforderungen bei der Informationsverteilung und um die Einstellung auf die veränderte Art der Kommunikation. Einen Einfluss auf die Ausprägung dieser Herausforderungen hat die Stabilität der Zusammensetzung von

¹ Wiederum unterteilt in 31 Prozent „erste Gespräche laufen“, 19 Prozent „Grundprinzipien werden definiert“ und 26 Prozent „die Umsetzung hat begonnen“.

hybriden Teams (vgl. *Bernardy et al.*, 2021, S. 116). Der Teil der Mitarbeitenden, die vor Ort arbeiten, und derjenigen, die im Homeoffice arbeiten, kann relativ konstant, aber auch dynamisch sein (vgl. *Bernardy et al.*, 2021, S. 116). Bei einer dynamischen Zusammensetzung kann es beispielsweise schwierig werden, nachzuvollziehen, wer welche Informationen bereits erhalten hat, was zu fragmentiertem Wissen im Team führen kann (vgl. *Bernardy et al.*, 2021, S. 116 ff.). Die Unsicherheit über die Informationsverteilung kann wiederum dazu führen, dass nicht gezielt fehlende Informationen, sondern zu viele und irrelevante Informationen weitergegeben werden (vgl. *Antoni/Ellwart*, 2017, S. 306). Das kann eine Informationsüberlastung bei den Mitarbeitenden auslösen, sodass die wirklich relevanten Informationen schlechter verarbeitet werden können (vgl. *Antoni/Ellwart*, 2017, S. 306). Eine konstante Zusammensetzung kann hingegen zu der Bildung von Subgruppen und Wissensinseln führen (vgl. *Webster/Wong*, 2008, S. 44 f.). Das Präsenzteam weist hierbei im Vergleich zum gesamten hybriden Team einen intensiveren Informationsaustausch auf (vgl. *Andres*, 2012, S. 75). Der verminderte Informationsaustausch im hybriden Team wird mit dem erhöhten Aufwand begründet, Informationen in textbasierter Form weiterzugeben, während das Präsenzteam sich schnell und einfach verbal austauschen kann und durch den erhöhten Informationsaustausch über mehr Informationen verfügt (vgl. *Kauffeld et al.*, 2016, S. 45). Die geringe Einbindung der Homeoffice-Mitarbeitenden hat wiederum negative Auswirkungen auf die Beziehungsebene (vgl. *Webster/Wong*, 2008, S. 44 f.). Dieses Problem hemmt den offenen Wissensaustausch zwischen den Präsenz-Mitarbeitenden und Homeoffice-Mitarbeitenden und erschwert somit die Zusammenarbeit im Team (vgl. *Hinds/Weisband*, 2003, S. 28 f.). Peter und Manz konnten zudem zeigen, dass sich auch das gegenseitige Vertrauen der Teammitglieder untereinander auf die Offenheit, Informationen miteinander zu teilen, auswirkt (vgl. *Peters/Manz*, 2007, S. 121). Eine Vertrauensbasis lässt sich jedoch in hybriden Teams schwerer aufbauen, da sich die Mitarbeitenden im Vergleich zum Präsenzteam nicht so häufig untereinander austauschen und somit kennenlernen können (vgl. *Bernardy et al.*, 2021, S. 122 ff.).

Einer Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswissenschaft und Organisation in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung zufolge sehen 46,2 Prozent der 199 befragten Unternehmen, dass sich der Wissenstransfer unter anderem durch hybride Arbeitsmodelle verschlechtert hat (vgl. *Hofmann et al.*, 2022, S. 8). Ferner profitieren die meisten Unternehmen noch von den erfolgreich aufgebauten vor-pandemischen Arbeitsbeziehungen, welche sich jedoch langfristig verschlechtern könnten und dann Auswirkungen auf den Wissenstransfer haben (vgl. *Hofmann et al.*, 2022, S. 8).

Es zeigt sich, dass die hybride Arbeitsweise einige Herausforderungen für den notwendigen Transfer von Wissen mit sich bringt. Die hybride Arbeitsweise kann aber auch einige Vorteile mit sich bringen, wenn bekannt ist, wie den Herausforderungen zu begegnen ist. Die meisten Unternehmen befinden sich jedoch noch in der Implementierungsphase für eine hybride Arbeitsweise und es gibt kaum Untersuchungen, wie ein effizienter Wissenstransfer in hybriden Teams aufgebaut werden kann. Unternehmen müssen jedoch sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden auf die Ressource Wissen in effizienter Art und Weise zugreifen und dieses Wissen austauschen können, damit teaminterne Prozesse reibungslos ablaufen (vgl. *Probst et al.*, 2013, S. 150 f.).

1.2 Zielsetzung

Unternehmen sehen sich bei der Gestaltung eines effizienten Wissenstransfers innerhalb hybrider Teams mit einigen Herausforderungen konfrontiert. Mithilfe eines systematischen Literaturreviews (SLR) nach Durach et al. (2017) wird der aktuelle Forschungsstand aufgezeigt. Anhand dieser theoretischen Basis werden anschließend Hypothesen dazu herausgearbeitet, welche möglichen Faktoren den Wissenstransfer innerhalb von hybriden Teams direkt oder indirekt beeinflussen könnten. Diese Hypothesen werden im Nachgang empirisch überprüft. Hierfür bedient sich die vorliegende Arbeit aus dem Repertoire der quantitativen Forschung. Mittels einer Befragung unter Mitarbeitenden aus hybriden Teams soll herausgefunden werden, welche der potenziellen Einflüsse Auswirkungen auf den Wissenstransfer haben. Die hierdurch aufgezeigten Faktoren sollen Unternehmen die Chance geben, diese Kriterien intern zu prüfen und damit ungenutzte Potenziale voll auszuschöpfen und freizusetzen. Im Nachgang werden die relevanten Erfolgskriterien hierfür noch einmal diskutiert. Die vorliegende Arbeit hat daher zum Ziel, folgende Forschungsfrage zu beantworten:

„Welche Faktoren beeinflussen den Wissenstransfer innerhalb von hybriden Teams und wie wirken sich diese Faktoren genau aus?“

1.3 Aufbau der Arbeit

Das zweite Kapitel umfasst die Bildung von Definitionen der wichtigsten Begrifflichkeiten und soll unter anderem deutlich machen, was der Unterschied zwischen Gruppen und Teams ist, sowie eine Abgrenzung zwischen Präsenzteams, virtuellen Teams und hybriden Teams schaffen. Es soll aber auch geklärt werden, was der Unterschied zwischen Information und Wissen ist, welche Arten von

Wissen es gibt sowie ein Verständnis für den Begriff Wissenstransfer hergestellt werden. Darauffolgend werden die Kriterien für das SLR aufgestellt und begründet und mit den Ergebnissen des SLR der aktuelle Forschungsstand aufgezeigt. Anhand der durch das SLR herausgefilterten Einflussfaktoren werden Hypothesen formuliert, die im Anschluss überprüft werden. Im empirischen Teil der Arbeit wird das Untersuchungsdesign für die Befragung beschrieben. Die nötigen Variablen werden operationalisiert. Auf dieser Basis wird der Fragebogen erstellt. Darauf folgen im nächsten Kapitel die Datenanalyse und die Vorstellung der Ergebnisse. Die Interpretation der Ergebnisse sowie deren Diskussion finden im Anschluss statt. Die Limitationen der Arbeit werden ebenfalls dargelegt, bevor mögliche Implikationen für die Forschung aufgezeigt werden. Im Schlusskapitel werden die Ergebnisse noch einmal prägnant zusammengefasst.

2 Begriffserklärungen und Definitionen

Um eine Basis für die empirische Untersuchung zu schaffen, muss ein möglichst prägnantes, einfaches Verständnis für die wichtigsten Begrifflichkeiten geschaffen werden, die für die vorliegende Arbeit von Relevanz sind. Zu Beginn wird daher der Unterschied zwischen Gruppen und Teams erläutert. Daraufgehend werden die spezifischen Merkmale von Präsenzteams, virtuellen Teams und hybriden Teams aufgezeigt. Zudem benötigt es einer Unterscheidung zwischen Information und Wissen, aber auch ein Verständnis für den Begriff des Wissenstransfers. Im Anschluss an dieses Kapitel wird dann die Methodik des SLR vorgestellt und begründet.

2.1 Einordnung und Abgrenzung des Teambegriffs und seiner Formen

Im Folgenden wird auf die für die vorliegende Arbeit relevanten begrifflichen Unterschiede zwischen Gruppen und Teams sowie zwischen Präsenzteams, virtuellen Teams und hybriden Teams eingegangen.

2.1.1 Unterschied zwischen Gruppen und Teams

Einleitend muss geklärt werden, was in der vorliegenden Arbeit unter einem „Team“ zu verstehen ist. Im allgemeinen Sprachgebrauch werden die Begriffe Gruppe und Team oft synonym verwendet, weshalb bereits hier eine ausreichende Differenzierung und Abgrenzung erfolgen muss (vgl. *Schneider/Knebel*, 1995, S. 16). In der älteren wissenschaftlichen Literatur wurde bereits versucht, diese beiden Begriffe voneinander abzugrenzen. Gruppen lassen sich anhand ihrer Bestimmungskriterien erkennen (vgl. *Schneider*, 1975, 16 ff.). Die Bestimmungskriterien werden beim Gruppenbegriff in Primärkriterien und Sekundärkriterien unterteilt (vgl. *Schneider*, 1975, S. 24). Zu den Primärkriterien gehört unter anderem, dass die Gruppe aus mehreren Personen bestehen muss (vgl. *Wiswede*, 1992, S. 736). Hier endet jedoch bereits die Einigkeit, da weder Übereinstimmung über die Mindestanzahl noch die Maximalanzahl an Personen besteht (vgl. *DeLamater*, 1974, S. 33 ff.). Gruppen werden zudem durch die in ihr geführten Interaktionen und den dadurch ausgeübten Einfluss aufeinander bestimmt (vgl. *Paulus*, 2000, S. 238). Über dieses zweite Primärkriterium scheint es Einigkeit in der wissenschaftlichen Literatur zu geben, da die Interaktion in allen Definitionen explizit oder implizit erwähnt wird (vgl. *Schneider*, 1975, S. 17 ff.; *Wiswede*, 1992, S. 736; *DeLamater*, 1974, S. 33 ff.). Es handelt sich bereits um eine Gruppe, wenn die Primärkriterien erfüllt werden, damit schon im Anfangsstadium

der Gruppenbildung von einer Gruppe als einer solchen gesprochen werden kann.

Zu den Sekundärkriterien gehören das Vorhandensein einer Gruppenstruktur, also einer Sozialstruktur mit Rangordnung und Rollenzuweisung (vgl. *Gebert/Rosenstiel*, 2002, S. 141). Die Entwicklung einer Sozialstruktur ist nötig, um ein gemeinsames Ziel koordiniert zu erreichen (vgl. *Schneider*, 1975, S. 19). Aber auch das Aufstellen von Normen und Standards ist innerhalb einer Gruppe nötig (vgl. *Schneider*, 1975, S. 20). Denn Normen sind entscheidend, um das Verhalten der Gruppenmitglieder zu steuern und negatives Verhalten abzustrafen (vgl. *Feldman*, 1984, S. 47). Zuletzt wird eine Gruppe über das Vorhandensein eines Gemeinschaftsgefühls bzw. eines Gruppenbewusstseins definiert (vgl. *Gebert/Rosenstiel*, 2002, S. 141). Durch dieses „Wir-Gefühl“ wirkt die Gruppe als geschlossene Einheit und kann gemeinsam die angestrebten Ziele erreichen.

Nach Guzzo ist nicht jede Gruppe ein Team, aber alle Teams sind Gruppen (vgl. *Guzzo*, 1996, S. 9). Das bedeutet, dass Teams in der Regel alle fünf Bestimmungskriterien der Gruppe erfüllen müssen (vgl. *Zoltan*, 2015, S. 95):

1. eine bestimmte Anzahl von Mitgliedern haben
2. ein Mindestmaß an Interaktion zwischen den Mitgliedern
3. Aufstellung einer Sozialstruktur aufgrund einer gemeinsamen Zielverfolgung
4. Normen und Standards innerhalb der Gruppe gelten
5. ein Gefühl der Zusammengehörigkeit besteht

Jedoch unterscheidet sich der Begriff des Teams in einigen Definitionen – einerseits in der Form der Ausprägung der einzelnen Bestimmungskriterien und andererseits werden teilweise weitere Bestimmungskriterien hinzugefügt.

Tabelle 1 sind ein paar ausgewählte Definitionen des Teambegriffs sowie deren Bestimmungskriterien zu entnehmen.

Tabelle 1: Unterschiedliche Teamdefinitionen und ihre Bestimmungsmerkmale

Definitionen	Bestimmungskriterien
„Ein Team ist eine kleine Gruppe von Personen (in der Regel weniger als zwanzig) mit komplementären Fähigkeiten, die für einen gemeinsamen Zweck und eine Reihe von spezifischen Leistungszielen eingesetzt werden.“ (Katzenbach/Smith, 2003, S. 41)	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppe von Personen • Komplementäre Fähigkeiten • Gemeinsame Zielsetzung
„Unter einem Team soll eine kleine, funktionsgegliederte Arbeitsgruppe mit gemeinsamer Zielsetzung, relativ intensiven wechselseitigen Beziehungen, einem ausgeprägten Gemeinschaftsgeist sowie einem relativ starken Gruppenzusammenhalt unter den Mitgliedern und damit einer spezifischen Arbeitsform verstanden werden.“ (Forster, 1978, S. 17)	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppe von Personen • Funktionsorientierte Struktur • Gemeinsame Zielsetzung • Intensive, wechselseitige Beziehung • Ausgeprägter Gemeinschaftsgeist • Spezifische Arbeitsform
„Ein Team ... eine zusammengewürfelte Gruppe ... zeichnet sich durch das geordnete und sich ergänzende Zusammenspiel von Mitgliedern mit unterschiedlichen Qualitäten und Kompetenzen aus.“ (Schulz von Thun, 2001, S. 64 f.)	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppe von Personen • Komplementäre Fähigkeiten • Funktionsorientierte Struktur
„... eine Gruppe von Mitarbeitern, die für einen ganzen, geschlossenen Arbeitsgang verantwortlich ist ... mehr oder weniger intensiv zusammen[arbeiten], um ihre Leistung zu verbessern, alltägliche Probleme lösen, ihre Arbeit zu planen und die Ergebnisse kontrollieren.“ (von Haug, 1998, S. 15)	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppe von Personen • Eigenständige Aufgabe • Gemeinsame Verantwortung • Wechselseitige Beziehung • Synergie-Effekte • Gemeinsame Zielsetzung
„Ein Team ist eine leistungsorientierte Gruppe (task-orientated group), deren Verhalten und soziale Interaktionen durch vorwiegend funktionale Leistungs- und Aufgabenorientiertheit bestimmt ist“ (Pohl, 2000, S. 17).	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppe von Personen • Leistungsorientiert • Aufgabenorientiert • Soziale Interaktion • Funktionsorientierte Struktur

Bei der Betrachtung von Tabelle 1 fällt vor allem auf, dass alle Definitionen sich dem Begriff der „Gruppe“ bedienen. Das bestätigt noch einmal die vorangegangene Aussage von Guzzo (1996), dass jedes Team auch eine Gruppe ist.

Ein Team stellt dabei eine besondere Form der Kleingruppe dar (vgl. *Zoltan*, 2015, S. 97). Des Weiteren wird klar, dass sich die einzelnen Definitionen durchaus in gewissen Punkten unterscheiden, indem sie den Fokus auf verschiedene Bestimmungskriterien legen. In der wissenschaftlichen Literatur existiert keine einheitliche Definition für den Begriff „Team“. Außerdem wird in der wissenschaftlichen Literatur diskutiert, ob es nun eine Unterscheidung zwischen Gruppen und Teams gibt oder diese Begriffe synonym verwendet werden können (vgl. *Jones/Roelofsma*, 2000, S. 1130). Der Teambegriff hebt sich allerdings von dem Gruppenbegriff in gewissen Punkten ab. Teams unterliegen zwar annähernd den gleichen Entwicklungsgesetzen wie Gruppen (vgl. *Pohl*, 2000, S. 17 ff.). Diese Entwicklungsgesetze definieren sich jedoch durch einiges mehr (vgl. *Pohl*, 2000, 17 ff.). Ein Team unterscheidet sich in der Intensität der Bestimmungskriterien von einer bloßen Gruppe (vgl. *Forsyth*, 2014, S. 353). Die Interaktion im Team ist kontinuierlich als auch konzentriert auf die zu erfüllende Aufgabe gerichtet (vgl. *Forsyth*, 2014, S. 353). Dem gemeinsamen Ziel wird eine höhere Bedeutung zugeschrieben (vgl. *Born/Eiselin*, 1996, S. 17). Um dieses gemeinsame Ziel erreichen zu können, benötigt das Team außerdem eine funktionsorientierte Struktur, die der Aufgabenteilung dient, um das gemeinsame Ziel koordiniert erreichen zu können (vgl. *Forster*, 1978, S. 17). Die Aufgabenteilung erfolgt im Team auf Grundlage der komplementären Fähigkeiten sowie des Wissens der einzelnen Mitglieder, um auch einen Synergieeffekt bei der Zusammenarbeit zu erhalten (vgl. *Zoltan*, 2015, S. 96). In einem Team multiplizieren sich daher die Einzelpotenziale. Im Gegensatz dazu besteht die Gruppe eher aus homogenen, austauschbaren Mitgliedern (vgl. *Orasanu/Salas*, 1993, S. 328). Ferner ergibt sich in Anbetracht der durch das Team gemeinsam zu erfüllenden Aufgabe ein ausgeprägter Gemeinschaftsgeist, da sich alle Mitglieder für den Erfolg oder Misserfolg verantwortlich fühlen und anhand der gemeinsamen Leistungen gemessen bzw. beurteilt werden und somit auch in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen (vgl. *Forsyth*, 2014, S. 353). Aufgrund der in Tabelle 1 herausgearbeiteten Bestimmungsmerkmale für Teams und der hervorgehobenen Unterschiede zum Gruppenbegriff sowie dem Fokus der vorliegenden Arbeit auf den Wissenstransfer im Team soll der Teambegriff wie folgt definiert werden:

„Ein Team ist eine kleine Gruppe von Mitarbeitenden, welche komplementäre Fähigkeiten und aufgabenrelevantes Wissen aufweisen und dieses zur Erfüllung eines gemeinsamen Ziels im Austausch zur Verfügung stellen.“

Der Fokus der Definition und die Abgrenzung des Teambegriffs vom Gruppenbegriff liegt auf dem nötigen Austausch und der Interaktion der Teammitglieder

untereinander, da diese voneinander abhängig sind, um das durch die Organisation vorgegebene Ziel zu erreichen. Die vorgestellte Teamdefinition wird im weiteren Verlauf der Arbeit verwendet.

2.1.2 Präsenzteams, virtuelle Teams und hybride Teams

Mitarbeitende aus Präsenzteams arbeiten zum einen in unmittelbarer physischer Nähe zueinander – meist also unter demselben Dach – und nutzen zum anderen (durch diese räumliche Nähe) vorwiegend den persönlichen Informationsaustausch von Angesicht zu Angesicht (vgl. *Bell/Kozlowski*, 2002, S. 21 ff.). In Präsenzteams werden mehrere Kommunikationskanäle neben der gesprochenen Sprache verwendet, wie etwa Mimik, Blicke, Gesten, Körperhaltung etc., was die Kommunikation mit zusätzlichen Informationen anreichert und es dadurch seltener zu Informationsverlusten bzw. Verständnisproblemen kommt (vgl. *Andres*, 2002, S. 40 f.). Zudem gibt es der Informationsempfängerin oder dem Informationsempfänger die Möglichkeit, unmittelbare rückkanalisierende Hinweise in Form von Äußerungen wie „okay“, „richtig“ oder „mmh“, der Mimik oder Gestik zu zeigen oder Rückfragen zu stellen (vgl. *Andres*, 2002, S. 40 f.). Daneben zeigen *Purvanova* und *Bono* auf, dass durch die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht die gefühlte Gesprächsbeteiligung steigt und diese körperlich und kognitiv als weniger anstrengend empfunden wird als virtuelle Kommunikationskanäle (vgl. *Purvanova/Bono*, 2009, S. 344).

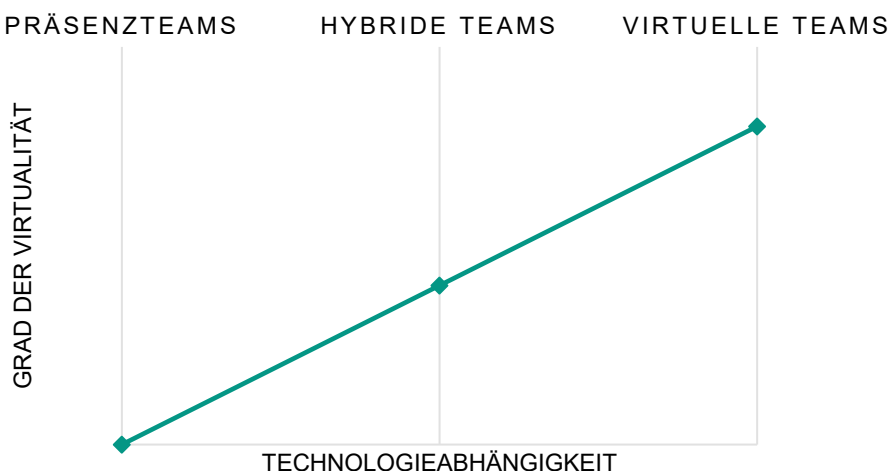
Viele Unternehmen sehen sich dem Druck der Internationalisierung der Wirtschaft ausgesetzt, weshalb eine Zusammenarbeit und ein Wissensaustausch über zeitliche und geografische Hindernisse hinweg geradezu unumgänglich werden (vgl. *Zaglago et al.*, 2016, S. 239). Damit einhergehend hat die Bedeutung von virtuellen Teams zugenommen. Virtuelle Teams bestehen aus geografisch, evtl. zeitlich und/oder organisatorisch verstreuten Personen, die mithilfe von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) über Zeit und Raum hinweg zusammenarbeiten, um eine gemeinsame Aufgabe zu erfüllen (vgl. *Piccoli et al.*, 2004, S. 359; *Martins et al.*, 2004, S. 808). Einer der größten Vorteile von virtuellen Teams ist, die richtigen Personen effektiv und effizient zueinander bringen zu können, was die Produktivität verbessert (vgl. *Minder*, 2020, S. 6). Zudem können die Reise- und Unterbringungskosten reduziert werden (vgl. *Zaglago et al.*, 2016, S. 239). Aufgrund der meist komplexen Aufgaben, die in virtuellen Teams zu lösen sind, benötigt es Mitarbeitende mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Wissen. Der Erfolg von virtuellen Teams hängt damit auch von der erfolgreichen Verknüpfung des spezialisierten und verteilten Wissens seiner

Mitglieder ab (vgl. *Großer et al.*, 2018, S. 251 f.; *Shah-Nelson*, 2020, S. 58 f.). Virtuelle Teams können hierbei sowohl auf synchrone Kommunikation als auch auf asynchrone Kommunikation setzen. Die synchrone IKT soll in virtuellen Teams die fehlende örtliche Nähe ersetzen, indem Tools wie Videokonferenzen und Instant-Messenger verwendet werden (vgl. *Minder*, 2020, S. 6). Synchrone IKT und asynchrone IKT bieten eine unterschiedliche Medienreichhaltigkeit, also mehr oder weniger Kommunikationsebenen, auf denen Informationen weitergegeben werden können (vgl. *Bradley*, 2008, S. 333). In virtuellen Teams kommt es daher besonders darauf an, die passende IKT anhand der Komplexität der Information zu wählen.

Die Kombination aus einem Präsenzteam und einem virtuellen Team bildet das hybride Team. Bei einem hybriden Team arbeiten einige Teammitglieder am selben Ort und die anderen Teammitglieder arbeiten virtuell. Gegenüber Präsenzteams und virtuellen Teams nutzen hybride Teams die persönliche Kommunikation von Angesicht zu Angesicht als auch computergestützte Interaktionen (vgl. *Minder*, 2020, S. 7).

Abbildung 1 verdeutlicht noch einmal die Unterschiede zwischen Präsenzteams, hybriden Teams und virtuellen Teams. Diese Teamformen können zum einen an der physischen Nähe der Zusammenarbeit bzw. dem Grad der Virtualität unterschieden werden, zum anderen anhand der Technologieabhängigkeit zur Kommunikation (vgl. *Afflerbach*, 2020, S. 16).

Abbildung 1: Merkmale der verschiedenen Teamarten



Quelle: In Anlehnung an *Afflerbach*, 2020, S. 16.

Präsenzteams könnten aufgrund der physischen Nähe technologieunabhängig kommunizieren. Virtuelle Teams sind hingegen vollkommen technologie-abhängig aufgrund der vollständigen Verteilung ihrer Mitglieder. Hybride Teams bestehen aus lokalen Subgruppen und virtuellen Mitarbeitenden, weshalb diese teilweise auf Technologie angewiesen sind.

Hybride Teams lassen sich aber auch anhand ihres Anteils an Präsenzarbeit in unterschiedliche Kategorien unterteilen. Berger et al. unterscheiden zwischen zwei echten Varianten für hybrides Arbeiten (vgl. *Berger et al.*, 2021, S. 5). In der ersten Variante gilt das Büro weiterhin als zentraler Arbeitsplatz, aber an mehreren Tagen kann dezentral gearbeitet werden (vgl. *Berger et al.*, 2021, S. 5). In der zweiten Variante ist der Arbeitsort vollkommen flexibel und das Büro dient mehr als Ort zum persönlichen Austausch (vgl. *Berger et al.*, 2021, S. 5). In der vorliegenden Arbeit wird eine solche Unterscheidung jedoch nicht vorgenommen und die zuvor dargestellte Unterscheidung als ausreichend angesehen.

2.2 Grundbegriffe des Wissensmanagements

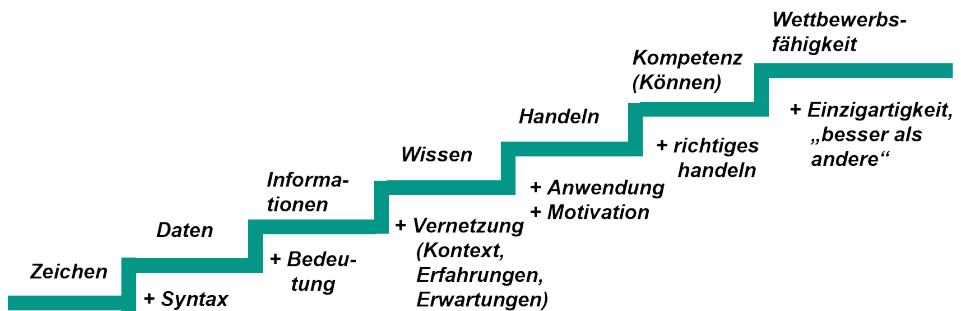
Der Wissensbegriff ist zentral für die vorliegende Arbeit, weshalb es nicht ausreichend wäre, von einer allgemeinen, selbstverständlichen Auffassung von Wissen auszugehen. Ferner wird der Terminus aufgrund seiner vielfältigen Erforschung in verschiedenen Fachbereichen der Wissenschaft unterschiedlich interpretiert. Der Begriff wird, je nachdem welches Erkenntnisinteresse zugrunde gelegt wird und welche verbundenen Anforderungen damit einhergehen, definiert (vgl. *Gehl*, 2013, S. 53). Es gibt eine große Anzahl an Literatur, die sich mit dem Begriff „Wissen“ auseinandersetzt (vgl. *Böhme/Stehr*, 1986, S. 7 ff.; *Kübler*, 2009, S. 16 ff.; *Stehr/Ruser*, 2017, S. 1 ff.), welche bis in die Antike zu philosophischen Abhandlungen von Platon zurückreicht (vgl. *Lünich*, 2022, S. 48 f.). Was Wissen ist und wie es von Informationen zu unterscheiden ist, wird daher im nachfolgenden Punkt näher erläutert. Anschließend wird der Begriff „Wissenstransfer“ definiert und näher beschrieben.

2.2.1 Wissen

In der vorliegenden Arbeit soll der Wissensbegriff im Unternehmenskontext betrachtet werden. Die beiden Begriffe Wissen und Information wurden in den Anfängen des Wissensmanagements oftmals gleichgesetzt und es erfolgte keinerlei Differenzierung (vgl. *Seiler/Reinmann*, 2004, S. 11). In der Wissenschaft wurde erst mit einer betriebswirtschaftlichen und soziologischen Sichtweise auf das

Wissensmanagement eine Unterscheidung vorgenommen (vgl. *Seiler/Reinmann*, 2004, S. 11). Ein bekanntes Beispiel ist die in Abbildung 2 ersichtliche Wissenstreppe von Klaus North. Wie Abbildung 2 zu entnehmen ist, teilt North seine Wissenstreppe wie folgt ein: Zeichen, Daten, Informationen, Wissen, Handeln, Kompetenzen und Wettbewerbsfähigkeit. Anhand der Wissenstreppe lässt sich der Unterschied zwischen Informationen und Wissen erläutern.

Abbildung 2: Wissenstreppe nach North



Quelle: *North*, 2011, S. 36.

An unterster Stelle stehen die Zeichen, die aus Ziffern, Buchstaben und Sonderzeichen bestehen können. Diese werden durch Ordnungsregeln (sogenannte Syntax) zu Daten, welche noch nicht interpretiert wurden, also neutral sind (vgl. *North*, 2011, S. 36). Beispielsweise werden die Ziffern „1“, „8“, „0“ und das Komma als Sonderzeichen zu der Zeichenkette „1,80“. Zu Informationen werden die Daten erst, wenn diesen eine Bedeutung zugewiesen wird bzw. diese im Kontext interpretiert werden (vgl. *North*, 2011, S. 37). Nach *Wittmann* stellen Informationen Kenntnisse dar, die zur Vorbereitung auf eine Handlung dienen (vgl. *Wittmann*, 1959, S. 14). Beispielsweise wäre eine Information, dass die durchschnittliche Körpergröße von Männern in Deutschland 1,80 Meter beträgt. Nach *North* stellt Wissen die Vernetzung von verschiedenen Informationen dar (vgl. *North*, 2011, S. 37), ähnlich den Verknüpfungen von Neuronen durch Synapsen in unserem Gehirn. Informationen stellen damit die Grundlage der Wissensgenerierung dar und die Form, in der Wissen gespeichert und ausgetauscht wird (vgl. *North*, 2011, S. 37). In dem angeführten Beispiel wäre Wissen für Unternehmen aus der Modeindustrie, dass die durchschnittliche Körpergröße von Männern in Deutschland 1,80 Meter beträgt und daher mehr T-Shirts in der Größe L für den Verkauf in Deutschland bestellt werden sollten. Die zielorientierte Verknüpfung der einzelnen Informationen erfordert es dabei, dass der Zusammenhang der Informationen verstanden wurde und die Informationen sinnvoll verknüpft werden

können, um das Ziel zu erreichen. Die nach North gewählte Darstellungsform einer Treppe impliziert außerdem, dass diese sowohl aufwärts als auch abwärts begangen werden kann. Das ist wichtig, da es auch die Möglichkeit geben muss, Wissen wieder in Informationen oder Daten umzuwandeln, damit Wissen kommuniziert werden kann (vgl. *Dick/Wehner*, 2002, S. 15). Die Ebene der Daten macht dabei die Informationen erst überprüfbar (vgl. *Hubig*, 1998, S. 9 f.). Des Weiteren bildet das Wissen die Grundlage für das Handeln oder die Kompetenzen einer Person sowie damit auch die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (vgl. *North*, 2011, S. 38 f.). Die vorliegende Arbeit folgt der betriebswirtschaftlichen Wissensdefinition von Probst, Raub und Romhardt:

„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“
(*Probst et al.*, 2013, S. 21)

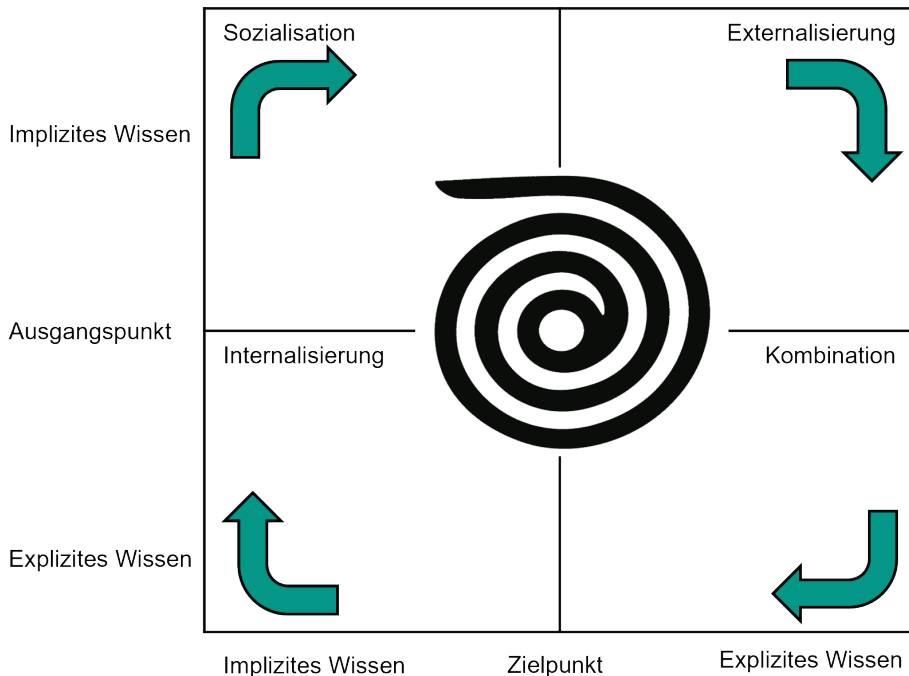
Nach dieser Definition ist Wissen stets subjektiv und durch die eigene Transformation perspektivisch, zweckrelativ, dynamisch, kontextabhängig sowie sozial vermittelt (vgl. *Dick/Wehner*, 2002, S. 16). Des Weiteren lässt sich Wissen aber auch noch in verschiedene Wissensarten unterteilen, welche für den Wissenstransfer in Unternehmen wichtig sind.

2.2.2 Dichotome Arten von Wissen

Bevor auf den Wissenstransfer eingegangen werden kann, muss zunächst auf die verschiedenen Wissensarten Bezug genommen und deren Eigenschaften beschrieben werden. In den Wissenschaftsdisziplinen gibt es – ähnlich wie bei der Definition des Wissensbegriffs – diverse Herangehensweisen und Unterscheidungsmöglichkeiten von Wissen. Die vorgestellten Wissensarten fokussieren sich aufgrund des Hintergrundes dieser Arbeit auf die für Unternehmen relevanten Wissensarten.

Eine der gängigsten dichotomen Gegenüberstellungen von Wissensarten ist die Unterscheidung zwischen explizitem Wissen und implizitem Wissen. Explizites Wissen ist artikulierbares Wissen und kann damit anderen mitgeteilt und somit von der Wissensträgerin bzw. dem Wissensträger leicht abgekoppelt werden

(vgl. *Werner*, 2004, S. 22). Des Weiteren lässt es sich standardisieren und strukturieren als auch methodisch beschreiben (vgl. *Bullinger et al.*, 1997, S. 8). Explizites Wissen ist damit generell auch zur elektronischen Verarbeitung geeignet, kann in Datenbanken abgespeichert werden, lässt sich hierdurch leicht vervielfältigen und damit auch transferieren (vgl. *Werner*, 2004, S. 22). Ein Beispiel für explizites Wissen wäre die Anleitung zur Durchführung eines Mailversands an einen unternehmensinternen Verteiler. Implizites Wissen ist hingegen nicht unmittelbar artikulierbar oder kommunizierbar und von den Erfahrungen der Wissensträgerin bzw. des Wissensträgers abhängig (vgl. *Rehäuser/Krcmar*, 1996, S. 7). Es offenbart sich meist in den Intuitionen einer Person und ist in deren Handlungen verankert (vgl. *Rehäuser/Krcmar*, 1996, S. 7). Oftmals wird es auch als unbewusstes Wissen bezeichnet, da der Wissensträgerin oder dem Wissensträger dieses Wissen meist gar nicht bewusst ist (vgl. *Thobe*, 2003, S. 24). Wir wissen daher häufig mehr als wir mitteilen können (vgl. *Polanyi*, 1983, S. 4). Des Weiteren wird jenes Wissen durch alltägliche Erfahrungen in der Arbeit erworben und steuert unbewusst die Handlungen und Entscheidungen ihrer Besitzerin und ihres Besitzers (vgl. *Romhardt*, 1998, S. 57). Implizites Wissen ist damit schwer transferierbar und muss erlebt sowie durch tägliches Tun erworben werden (vgl. *Romhardt*, 1998, S. 57). Ein Beispiel für implizites Wissen ist das Autofahren oder das Fahrradfahren, da wir uns auf diese Aktivitäten nicht aktiv konzentrieren müssen, da es in unseren Handlungsabläufen abgespeichert ist, aber schwer in der Theorie erklärbar ist. Nach Nonaka und Takeuchi ist es für Unternehmen von enormer Bedeutung, implizites Wissen in explizites Wissen umzuwandeln, um Lernprozesse innerhalb des Unternehmens stattfinden zu lassen, welche wiederum Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben (vgl. *Nonaka/Takeuchi*, 2012, S. 72). Wie dieser Prozess funktioniert, ist in Abbildung 3 dargestellt.

Abbildung 3: Spirale der Wissensbeschaffung

Quelle: In Anlehnung an *Nonaka/Takeuchi*, 2012, S. 79.

Implizites Wissen kann nach diesem Modell an andere Mitarbeitende durch Sozialisierung transferiert werden (vgl. *Kreitel*, 2008, S. 23). Das Wissen wird im Rahmen von Beobachtung und Nachahmung weitergegeben (vgl. *Nonaka/Takeuchi*, 2012, S. 89). Es ist jedoch immer noch implizites Wissen. Erst durch den Prozess der Externalisierung wird implizites Wissen zu explizitem Wissen. In diesem Schritt wird das implizite Wissen durch Artikulation anhand von bildlicher Sprache wie Modellen, Metaphern und Analogien in explizite Konzepte umgewandelt und so kommunizierbar gemacht (vgl. *Nonaka/Takeuchi*, 2012, S. 81). Von Kombination wird im Rahmen dieses Modells gesprochen, wenn das explizite Wissen formalisiert sowie dokumentiert wurde und anderen im Unternehmen zur Verfügung gestellt wird (vgl. *Nonaka/Takeuchi*, 2012, S. 85 f.). Der letzte Prozessschritt nennt sich Internalisierung und bezieht sich auf die Umwandlung von explizitem Wissen in implizites Wissen (vgl. *Nonaka/Takeuchi*, 2012, S. 87). Unter Internalisierung wird damit das Verinnerlichen des Gelernten von den Individuen verstanden, was durch die tägliche Anwendung beim Arbeiten geschieht (vgl. *Kreitel*, 2008, S. 23). Die Spirale in Abbildung 3 hebt hervor, dass der Kreislauf nach dem letzten Prozessschritt wieder von Neuem beginnt, allerdings auf einem

anderen Niveau (vgl. *Kreitel*, 2008, S. 23). Die Aufteilung in explizites Wissen und implizites Wissen zeigt auf, ob und wie dieses weitergegeben werden kann.

Bei einer Betrachtung der Untergliederung von Wissen in individuelles Wissen und kollektives Wissen liegt die Unterscheidung in der Verortung des Wissens auf einzelnen Personen oder einem Personenkreis. Unter individuellem Wissen wird in diesem Kontext das explizite Wissen und das implizite Wissen verstanden, das an eine Person gebunden und lediglich für diese Person zugänglich ist (vgl. *Kreitel*, 2008, S. 23). Dieses Wissen stellt für Unternehmen die Basis für ein erfolgreiches Agieren am Markt dar (vgl. *Werner*, 2004, S. 24). Jedoch entfaltet dieses Wissen erst sein gänzlichches Potenzial, wenn die einzelnen Wissensblasen miteinander arbeiten und Problemlösungen im Team bzw. im Kollektiv angegangen werden (vgl. *Werner*, 2004, S. 23). Das kollektive Wissen lässt sich nicht anhand der Addition des Wissens der einzelnen individuellen Wissensträgerinnen und Wissensträger bestimmen (vgl. *Probst et al.*, 2013, S. 18 ff.). Zudem ist es aufgrund seiner Entstehung in Form von Interaktion verschiedenster Individuen keiner dieser Personen direkt zuordenbar (vgl. *Thobe*, 2003, S. 27). Tabelle 2 zeigt noch einmal zusammenfassend die für diese Arbeit relevanten Wissensarten und deren Überschneidungen auf. Nach Lam können die Wissensarten in vier Kategorien unterteilt werden (vgl. *Lam*, 2000, S. 491 ff.).

Tabelle 2: Wissensarten im Überblick

	Individuelles Wissen	Kollektives Wissen
Implizites Wissen	Verinnerlichtes Wissen	Mentales Modell
Explizites Wissen	Bewusstes und artikulierbares Wissen	Verfahrensrichtlinien oder entschlüsseltes Wissen

Quelle: In Anlehnung an *Lam*, 2000, S. 491.

Sowohl das individuelle Wissen einer Person als auch das kollektive Wissen einer Personengruppe können als implizites Wissen und als explizites Wissen in Erscheinung treten. Individuelles, implizites Wissen kann sich in der Einsicht einer Person zeigen, die nicht direkt transferierbar ist bzw. für andere Personen nicht ohne weiteres zur Verfügung steht. Individuelles, explizites Wissen kann hingegen an andere Personen in Form von Informationen über Produkteigenschaften oder Dienstleistungseigenschaften transferiert werden. Mentale Modelle sind kollektives, implizites Wissen, das sich etwa in der Unternehmenskultur oder an den gelebten Werten im Unternehmen wiedererkennen lässt. Verfahrensrichtlinien lassen sich beispielsweise anhand von Prozessabläufen erklären und beschreiben kollektives, explizites Wissen. Damit Unternehmen das

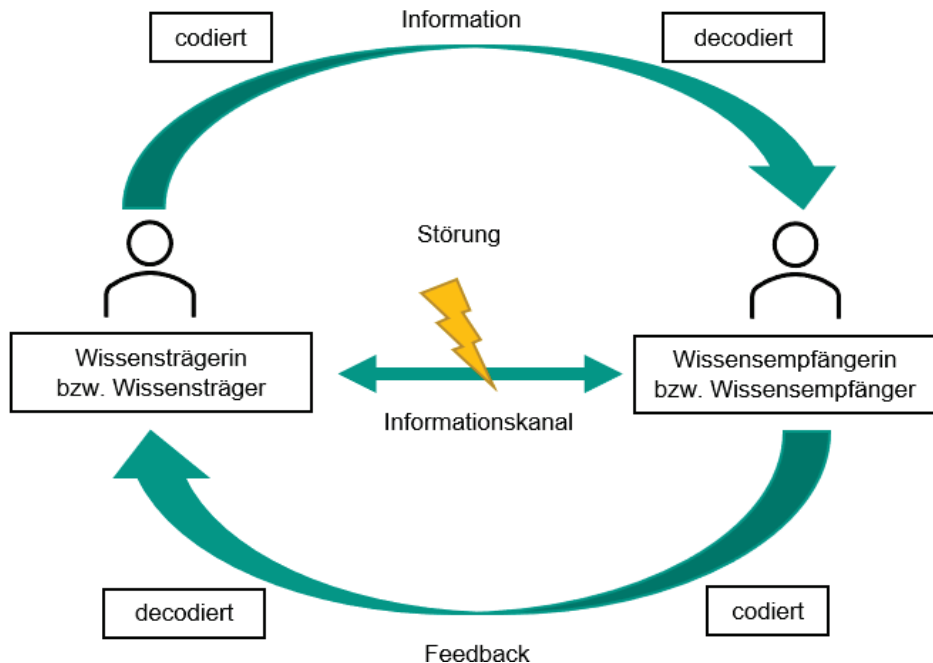
individuelle Wissen ihrer Mitarbeitenden in großem Umfang zur Verfügung steht, ist es von Relevanz, das implizite Wissen in explizites Wissen in Form der bereits erwähnten Spirale der Wissensbeschaffung umzuwandeln. Nachfolgend wird erläutert, was unter der Verbreitung von Wissen zu verstehen ist.

2.2.3 Wissenstransfer

Aufgrund der immer komplexer werdenden Aufgabenstellungen in Unternehmen sowie der Zunahme von projektorientiertem Arbeiten ist das Zusammenspiel der einzelnen Mitarbeitenden mit ihren persönlichen Fähigkeiten und dem Austausch ihres heterogenen Wissens für den Unternehmenserfolg bzw. den Projekterfolg maßgeblich (vgl. *Probst et al.*, 2013, S. 146). Ziele, die nur durch die Zusammenarbeit von einzelnen Akteuren erreicht werden können, sind ohne einen Wissenstransfer gar nicht oder nur sehr schlecht erreichbar. Der Erfolg des Teams hängt daher im besonderen Maße von der Fähigkeit der Teammitglieder ab, das verfügbare, aufgeteilte, heterogene Erfahrungs- und Fachwissen zusammenzubringen und zur Zielerreichung und Nutzung von Entscheidungen heranzuziehen (vgl. *Shah-Nelson*, 2020, S. 55).

Analog zur Definition des Wissensbegriffs gibt es auch für den Wissenstransfer in der Literatur kein einheitliches Verständnis. Dies liegt unter anderem daran, dass es für den Prozess des Wissenstransfers unterschiedliche Begriffe wie bspw. Wissens(ver)teilung, Wissensdiffusion, Wissensaustausch gibt, die oft synonym verwendet werden. Der Begriff des Wissenstransfers ist allerdings der am häufigsten verwendete Begriff (vgl. *Thiel*, 2002, S. 29). Der Wissenstransfer kann generell als ein dynamischer und auf zwischenmenschlichen Interaktionen basierender Prozess verstanden werden (vgl. *Söderquist*, 2006, S. 498 f.).

In der Literatur wird zur Erklärung des Wissenstransfers oft das Sender-Empfänger-Modell nach Shannon und Weaver (1949) herangezogen (vgl. *Ahlert et al.*, 2007, S. 70). Die Grundidee des Modells von Shannon und Weaver (1949) ist der Abbildung 4 zu entnehmen. Nach diesem besteht der Kommunikationsprozess aus folgenden Bestandteilen: Einer Senderin bzw. einem Sender (Wissensträgerin bzw. Wissensträger), die bzw. der die Information überträgt, dem Informationskanal bzw. Medium, worüber die Inhalte zielgerichtet übertragen werden, und einer (Wissens-)Empfängerin bzw. einem (Wissens-)Empfänger, wobei dieser Prozess durch äußere Einflüsse gestört werden kann (vgl. *Shannon/Weaver*, 1949, S. 33 f.).

Abbildung 4: Sender-Empfänger-Modell

Quelle: In Anlehnung an *Shannon/Weaver*, 1949, S. 33 f.

Probst, Raub und Romhardt sehen den Wissenstransfer als Logistikproblem von bereits vorhandenem Wissen im Unternehmen und dessen Verteilung (vgl. *Probst et al.*, 2013, S. 32). Hoerem, von Krog und Roos verstehen den Wissenstransfer hingegen eher als Lernproblem. Sie definieren den Begriff folgendermaßen: „We say that knowledge of a matter is transferred, when the receiver of information has gained a principally similar understanding of the matter as the transmitter“ (*Hoerem et al.*, 1996, S. 119). Nach Thiel beinhaltet der Wissenstransfer hingegen sowohl einen Logistikbaustein als auch einen Lernbaustein (vgl. *Thiel*, 2002, S. 32 f.). Die Arbeit folgt daher der Definition für den Wissenstransfer von Spelsiek:

„Ein Wissenstransfer beinhaltet die gezielte Übertragung von Kenntnissen und Fähigkeiten zwischen zwei Transferpartnern. Dies setzt neben der Übermittlung von Informationen durch den abgebenden Transferpartner (Sender) die Integration der transferierten Informationen in die individuelle Wissensbasis des aufnehmenden Transferpartners (Empfänger) in der Weise voraus, dass der Empfänger

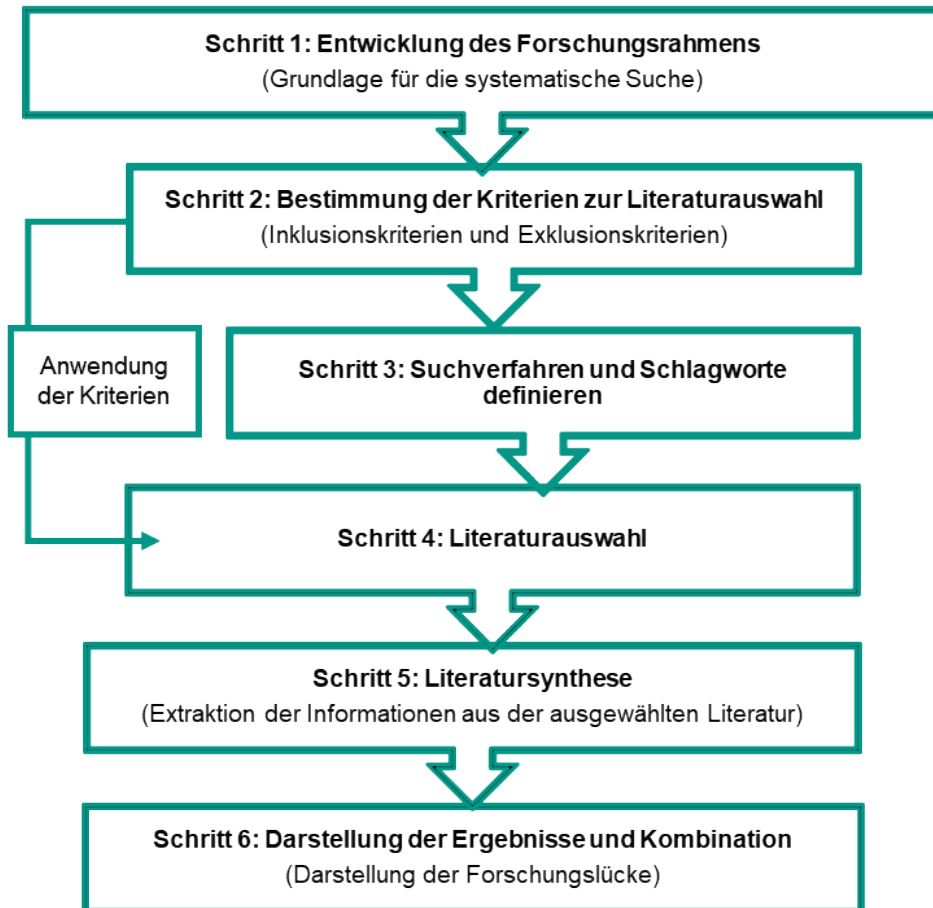
nach erfolgreichem Transfer über ähnliche Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt wie der Sender“ (*Spelsiek, 2005, S. 27*).

Wichtig ist an dieser Stelle noch einmal zu erwähnen, dass das Wissen einer Person an dieses Individuum gebunden ist und daher nicht identisch an eine andere Person transferiert werden kann (vgl. *Müller, 2018, S. 27*). Dennoch wird im Folgenden von Wissenstransfer gesprochen, da das Ziel des Wissenstransfers das Erlernen von ähnlichen Kenntnissen und Fähigkeiten ist und somit über die bloße Übermittlung von Informationen hinausgeht (vgl. *Spelsiek, 2005, S. 27*). Ein erfolgreicher Wissenstransfer liegt dann vor, wenn das Wissen der Wissensempfängerin oder des Wissensempfängers so modifiziert wurde, dass die empfangende Person das Wissen anwenden kann (vgl. *Spelsiek, 2005, S. 27*).

Sollte der Wissenstransfer aufgrund unterschiedlichster Einflussfaktoren gehemmt oder unterbrochen werden, so können Wissenslücken oder Wissensdefizite entstehen. Unternehmen sind deshalb daran interessiert, diesen Wissensfluss möglichst effektiv und effizient zu gestalten. Welche potenziellen Einflussfaktoren es auf den Wissenstransfer innerhalb von hybriden Teams gibt, wird im Kapitel drei beschrieben.

3 Identifikation potenzieller Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer

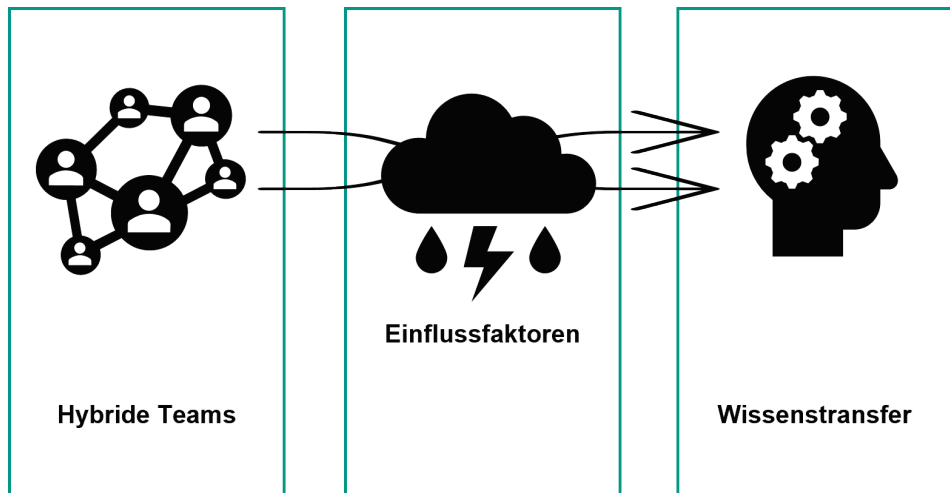
Bhat, Pande und Ahuja bringen den Austausch von Wissen und eine effektive Kommunikation mit dem Erfolg von virtuellen Teams in Verbindung (vgl. *Bhat et al.*, 2017, S. 39). Zakaria et al. bestätigen diese Beobachtung und stellen fest, dass hierzu eine Kultur des Wissenstransfers etabliert werden muss und bestimmte Kriterien wie eine Vertrauensbasis vorhanden sein müssen (vgl. *Zakaria et al.*, 2004, S. 17 ff.). Arora et al. legen zudem dar, dass besonders die Kommunikation und die Koordination in virtuellen Teams Herausforderungen für einen effektiven Wissensaustausch darstellen (vgl. *Arora et al.*, 2010, S. 64 f.). Aufgrund der meist komplexen Aufgabenstellungen innerhalb von Teams ist die Bündelung des verteilten Wissens für den Teamerfolg entscheidend (vgl. *Shah-Nelson*, 2020, S. 55). Dieser Austausch und die Synthese von Wissen sind die Grundlage für Problemlösungen und Innovationen im Unternehmen (vgl. *Li et al.*, 2021, S. 15). Welche potenziellen Faktoren einen solchen Wissenstransfer innerhalb von hybriden Teams befördern oder hemmen, soll zunächst anhand eines SLR herausgefunden werden. Das SLR eignet sich hierfür, da durch diesen Ansatz die potenziellen Faktoren auf Grundlage einer transparenten Bewertung und Synthese von wissenschaftlicher Literatur herausgearbeitet werden können (vgl. *Durach et al.*, 2017, S. 2). Die Vorteile des SLR bestehen in der systematischen Suche und der Auswahl der Literatur, damit die Ergebnisse nachvollziehbar bleiben, eine ungewollte Gewichtung vermieden wird und ein repräsentativer Überblick über die relevante Literatur gegeben wird (vgl. *Tempel et al.*, 2018, S. 3). Das SLR gliedert sich in sechs Schritte, die Abbildung 5 zu entnehmen sind (vgl. *Durach et al.*, 2017, S. 70). Diese sechs Schritte werden im Folgenden kurz beschrieben und durchlaufen.

Abbildung 5: Aufbau des systematischen Literaturreviews

Quelle: In Anlehnung an *Durach et al.*, 2017, S. 75.

3.1 Vorbereitung des systematischen Literaturreviews

Die drei ersten Prozessschritte des SLR sind zur Vorbereitung der eigentlichen Literaturrecherche angedacht. Im ersten Schritt wird der Forschungsrahmen definiert, anschließend die Inklusionskriterien und die Exklusionskriterien bestimmt und dann das Suchverfahren und die Schlagworte definiert. Der Abbildung 6 ist der für das SLR angedachte Forschungsrahmen zu entnehmen.

Abbildung 6: Forschungsrahmen

Im Rahmen des SLR soll die vorhandene wissenschaftliche Literatur auf mögliche Einflussfaktoren hinsichtlich des Wissenstransfers innerhalb von hybriden Teams analysiert werden. Die Synthese der vorhandenen Literatur zielt darauf ab, aus der in Abbildung 6 symbolisch dargestellten Gewitterwolke die noch unbekannteren Einflussfaktoren für die Beeinflussung des Wissenstransfers in hybriden Teams herauszuarbeiten. Wie in der Problemstellung erläutert wurde, gibt es in Präsenzteams und in virtuellen Teams eine Reihe von Faktoren, die sich positiv oder negativ auf den Wissenstransfer auswirken können. Im Zuge des SLR sollen diese Beziehungen nun auch für hybride Teams synthetisiert werden. Die dadurch aufgezeigten potenziellen Einflussfaktoren werden im Anschluss beschrieben und im Rahmen der empirischen Studie untersucht.

Im folgenden Schritt werden die Inklusionskriterien und die Exklusionskriterien für die Literatursuche bestimmt. In diesen Kriterien spiegeln sich die Gesichtspunkte des Forschungsrahmens sowie der Inhalt und die Qualität der Primärstudien wider (vgl. *Durach et al., 2017, S. 11*). Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer innerhalb von hybriden Teams, weshalb Primärstudien gesucht werden, die sich mit diesem Thema auseinandersetzen. Dementsprechend werden Publikationen in der Literatursuche inkludiert, die den Prozess des Informationsflusses und des Wissenstransfers auf der technischen Seite betrachten, aber auch die sozialen Komponenten und die psychologischen Komponenten zwischen den Wissenstragenden und Wissensempfängenden beleuchten. Zudem wird Literatur über strukturell-organisatorische Voraussetzungen berücksichtigt, die Auswirkungen auf den Wissenstransfer

innerhalb hybrider Teams haben. Nicht berücksichtigt werden Veröffentlichungen, in denen der Wissenstransfer ausschließlich innerhalb von virtuellen Teams oder ausschließlich innerhalb von Präsenzteams untersucht wird, sowie Studien, die sich ausschließlich auf die ökonomische Relevanz des Wissenstransfers innerhalb von hybriden Teams beziehen. Des Weiteren wird Literatur ausgeschlossen, deren ausschließlicher Inhalt bei der Wissensidentifikation, dem Wissenserwerb, der Wissensentwicklung, der Wissensnutzung, der Wissensbewahrung und/oder der Wissensbewertung liegt. Außerdem werden Dokumente ausgeschlossen, die sich auf rechtliche Aspekte von hybriden Teams beschränken.

Wird die Qualität der in Betracht zu ziehenden Literatur für das SLR begutachtet, werden in der vorliegenden Arbeit eine Reihe von Inklusionskriterien und Exklusionskriterien aufgestellt. In der Literaturrecherche werden sowohl englischsprachige Veröffentlichungen als auch deutschsprachige Veröffentlichungen berücksichtigt. Für die Suche wurde auf akademische Literaturdatenbanken (Google Scholar, Springer Link, Scopus, WISO, Emerald Insight, Wiley Online Library und EBSCO) zurückgegriffen. Außerdem wurde die akademische Literaturdatenbank Social Science Research Network verwendet, um auch auf noch unveröffentlichte Forschungsergebnisse zugreifen zu können, damit der aktuelle wissenschaftliche Diskurs möglichst gut abgebildet werden kann. Auch Tranfield et al. argumentieren, dass bei der Recherche ein breites Feld von veröffentlichter Literatur und unveröffentlichter Literatur herangezogen werden sollte (vgl. *Tranfield et al.*, 2003, S. 215). Literaturtypen wie Aufsätze aus wissenschaftlichen Zeitschriften und Konferenzbände wurden in die Suche inkludiert, da sie den aktuellen wissenschaftlichen Diskurs abbilden. Aber auch Publikationen von Regierungsorganisationen, Nichtregierungsorganisationen (NRO) und Forschungsinstituten sowie vorab veröffentlichte wissenschaftliche Artikel und Diskussionschriften waren Teil der Suche. Darüber hinaus wurden auch Aufsätze aus Sammelwerken berücksichtigt, sofern sie zum Diskurs beitragen. Exkludiert wurde folgende Literatur, die aufgrund ihrer bereits starken Verarbeitung und der Dauer der Erstellung dieser Publikation nicht für das SLR geeignet ist: Monografien, Foreneinträge, Blogeinträge, Kommentare, Werbung, Pressemitteilungen, Skripte, Bachelorarbeiten, Masterarbeiten, Videos, Webseiten, Lehrbücher und Literatur ohne Quellen. Der Zeitraum der betrachteten Literatur wurde auf die Jahre 2007 bis August 2022 beschränkt. Das Alter der Literatur wurde so weit gefasst, da auch Autorinnen und Autoren in das SLR miteinfließen sollten, die sich bereits vor der Corona-Pandemie mit hybriden Teams beschäftigt haben, und sich hier ggf. auch Unterschiede in der Argumentation aufzeigen. Die Kriterien zur Literatúrauswahl können der Tabelle 3 noch einmal entnommen werden.

Tabelle 3: Kriterien der Literatursuche

Kriterien	Beschreibung
Inhalt (Inklusion)	<ul style="list-style-type: none"> Literatur, die den Wissenstransfer innerhalb von hybriden Teams untersucht (technologische, psychologische und soziale Komponenten sowie strukturell-organisationale Voraussetzungen)
Inhalt (Exklusion)	<ul style="list-style-type: none"> Literatur, die sich auf den Wissenstransfer innerhalb von Präsenzteams oder virtuellen Teams beschränkt Literatur, die sich auf einen anderen Aspekt des Wissensmanagements bezieht Literatur, die sich lediglich auf die ökonomische Relevanz des Wissenstransfers bezieht Literatur, die sich auf rechtliche Aspekte von hybriden Teams beschränkt Literatur, die nichts mit hybriden Teams oder dem Wissenstransfer zu tun hat
Literaturtyp (Inklusion)	<ul style="list-style-type: none"> Aufsätze aus wissenschaftlichen Zeitschriften, Konferenzbände, unveröffentlichte wissenschaftliche Artikel, Publikationen von Regierungsorganisationen und NROs sowie Forschungsinstituten und Aufsätze aus Sammelwerken
Literaturtyp (Exklusion)	<ul style="list-style-type: none"> Monografien, Foren- und Blogbeiträge, Kommentare, Werbung, Pressemitteilungen, Skripte, Bachelorarbeiten und Masterarbeiten, Webseiten, Videos, Lehrbücher und Literatur ohne Quellen
Datenbanken zur Literaturrecherche	<ul style="list-style-type: none"> Google Scholar, Springer Link, Scopus, WISO, Emerald Insight, Social Science Research Network, Wiley Online Library und EBSCO Manuelle Suche über Google
Sprachen	<ul style="list-style-type: none"> Englisch und Deutsch
Zeitraum	<ul style="list-style-type: none"> 2007 – 08/2022

Im dritten Schritt des SLR werden die Suchbegriffe und das Suchverfahren bestimmt. Die Recherche setzt sich dabei aus einer Kombination von Schlagwörtern zusammen, die zum einen das Forschungsziel wiedergeben und zum anderen auf den Ein- und Ausschlusskriterien beruhen (vgl. *Durach et al.*, 2017, S. 12). Die Literatursuche muss daher den gesetzten Forschungsrahmen inklusive seiner Grenzen abdecken. Voraussetzung der finalen Aufstellung der Suchbegriffe ist, dass die Vielfalt der Definitionen sowie die Terminologie des

Forschungszwecks berücksichtigt wird und Literatur eher einschließt als ausschließt (vgl. *Durach et al.*, 2017, S. 12). Die Literatursuche im Rahmen des SLR wurde jeweils mit englischen Suchbegriffen und mit deutschen Suchbegriffen vorgenommen. Im Englischen sowie im Deutschen bilden die Worte „hybrid team“ (deutsch: hybrides Team) und das Wort „hybrid work“ (deutsch: hybrides Arbeiten) die Ausgangsbegriffe der Suche. Im Rahmen der Durchführung des SLR werden diese beiden Begriffe bei der Literaturrecherche in Kombination mit dem Begriff Wissensbarrieren gesetzt, um direkte Blockaden für den Wissenstransfer in der Literatur auszumachen. Zusätzlich wurde mit der Kombination der Begriffe Wissens-transfer, Wissensaustausch, Wissensvermittlung, Wissensverteilung oder Wissensdiffusion eine Suche vorgenommen. Da in der Literatur nicht immer eine klare Differenzierung zwischen Wissen und Information vorgenommen wird, waren in der Suche auch die Begriffe „Informationsvermittlung“ und „Informationsfluss“ enthalten. In der englischsprachigen Literatur lauteten die Suchbegriffe „knowledge barriers“, „knowledge transfer“, „knowledge sharing“, „information flow“ und „information sharing“. Beispielsweise wurden in den Suchstring die Begriffe „hybrid team“ AND „knowledge transfer“ als Kombination eingegeben. Die Suche wird in den Suchfeldern der Datenbanksuche auf den Titel, das Abstract und die Schlagwörter sowie die oben genannten Begriffskombinationen begrenzt, um Literatur mit dem Fokus auf den Forschungsrahmen zu identifizieren. Sollte die Suche nicht auf die oben genannten Suchfelder beschränkt werden können, wird stattdessen eine Volltextsuche durchgeführt. In der Tabelle 4 sind die Kriterien für das Suchverfahren und die Schlagwörter noch einmal der Übersicht halber aufgeführt.

Tabelle 4: Kriterien für das Suchverfahren und die Schlagwörter

Kriterien	Beschreibung			
Suchfelder	Titel, Abstract, Schlagwörter und ggf. Volltextsuche			
Suchbegriffe	Englisch	hybrid team oder hybrid work	&	knowledge barriers oder knowledge transfer oder knowledge sharing oder knowledge diffusion oder knowledge distribution oder information flow oder information sharing
	Deutsch	hybrides Team oder hybrides Ar- beiten	&	Wissensbarrieren oder Wissenstransfer oder Wissensaustausch oder Wissensvermittlung oder Wissensverteilung oder Wissensdiffusion oder Informationsfluss oder Informationsvermittlung

Im Anschluss lässt sich die relevante Literatur nun filtern, analysieren und interpretieren (vgl. *Webster/Watson*, 2002, S. 16).

3.2 Durchführung des systematischen Literaturreviews und Literatursynthese

Im vierten Schritt des SLR wurden die durch die Schritte eins bis drei entwickelten Kriterien zur Literatursuche angewendet und die Primärstudien so auf eine Teilmenge reduziert, die in Schritt fünf dann synthetisiert werden kann (vgl. *Durach et al.*, 2017, S. 12). Im Idealfall enthält die Teilmenge alle relevanten Studien und schließt alle irrelevanten Studien aus (vgl. *Durach et al.*, 2017, S. 12). Im Folgenden wird daher das Suchverfahren aus Tabelle 4 angewandt. Aufgrund der eher allgemeinen Informationen im Titel, den Schlagwörtern und dem Abstract musste die erste grobe Analyse noch einmal durch die Analyse des Volltextes ergänzt werden, um die tatsächliche Relevanz der Primärforschung beurteilen zu können und Verzerrungen zu vermeiden (vgl. *Durach et al.*, 2017, S. 13). Diese Vorgehensweise kann zu kleinen Stichproben führen, hat aber den Vorteil, dass die dadurch mögliche Gegenüberstellung der verbliebenen Primärstudien

bestimmte Unterschiede in den Studienergebnissen aufzeigt (vgl. *Durach et al.*, 2017, S. 13).

Nachdem durch Schritt vier die relevante Literatur aus den akademischen Literatordatenbanken herausgefiltert wurde, ist in Schritt fünf die Literatur synthetisiert worden (vgl. *Durach et al.*, 2017, S. 14). Hierfür wurden die relevanten Informationen wie die untersuchten Konstrukte und die angewandte Forschungsmethode sowie der Forschungsrahmen aus den Literaturquellen extrahiert (vgl. *Durach et al.*, 2017, S. 14). In Schritt sechs wurden abschließend die Ergebnisse der Literatursynthese des SLR aufbereitet. Dadurch konnten potenzielle Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer innerhalb von hybriden Teams herausgearbeitet werden, die in der empirischen Forschung untersucht werden. In den folgenden Unterkapiteln werden die Ergebnisse des SLR bzw. die einzelnen potenziellen Einflussfaktoren vorgestellt.

3.2.1 Vertrauen

Vertrauen ist ein Faktor, der die Zusammenarbeit sowie den Wissenstransfer im Team verbessert (vgl. *Jimenez et al.*, 2017, S. 5) und insgesamt einen besonderen Erfolgsfaktor für virtuelle Teams darstellt (vgl. *Verburg et al.*, 2013, S. 70). Forschende haben die Auswirkungen von Vertrauen in Bezug auf den Wissenstransfer innerhalb von hybriden Teams in vereinzelt Studien untersucht, jedoch noch nicht vollständig.

So haben Cheng et al. eine Studie zur Messung der Entwicklung des Vertrauens innerhalb von hybriden Teams durchgeführt (vgl. *Cheng et al.*, 2016, S. 268). Hierfür wurde eine qualitative Analyse und eine quantitative Analyse im Rahmen von Bildungsprojekten in China und in den Niederlanden durchgeführt, damit auch kulturelle Unterschiede erforscht werden können (vgl. *Cheng et al.*, 2016, S. 269). Die Untersuchung beinhaltet die wöchentliche Abfrage der Entwicklung des Vertrauens bei den einzelnen Studierenden und wieso sich dieses verändert hat sowie die Information, welche Aufgaben in der Gruppe durchgeführt wurden und wie oft formale Meetings und informale Meetings als auch Flurgespräche stattgefunden haben (vgl. *Cheng et al.*, 2016, S. 273). In der Befragung wurden die folgenden sieben Einflussfaktoren auf die Bildung von Vertrauen untersucht: Risikobereitschaft, Zuversicht, Wohlwollen, Verlässlichkeit, Kompetenz, Ehrlichkeit und Offenheit (vgl. *Cheng et al.*, 2016, S. 271 ff.). Nach Kolb et al. sind im Rahmen der Vertrauensbildung sowohl soziale als auch technische Konnektivität erforderlich, um den Wissenstransfer und die Teameffektivität auf hohem Niveau zu halten (vgl. *Kolb et al.*, 2008, S. 187). Dadurch ist die Untersuchung auch für

hybride Teams relevant, da das Vertrauen eng mit der Bereitschaft zusammenhängt, Wissen zu teilen (vgl. *Cheng et al.*, 2016, S. 268). Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass die verschiedenen Einflussfaktoren auf das Vertrauen in China (Kompetenz und Ehrlichkeit) und den Niederlanden (Wohllwollen und Offenheit) unterschiedlich stabil sind, aber auch entscheidend ist, wie sich die Gruppe kennengelernt hat und wie sie sich zusammensetzt (vgl. *Cheng et al.*, 2016, S. 282 f.). Außerdem hat der Grad der Interaktivität in der Gruppe bei der gemeinsamen Verfolgung eines Ziels eine Auswirkung auf die Vertrauensbildung (vgl. *Cheng et al.*, 2016, S. 282). Ferner scheint das Vertrauen, das über die Zeit aufgebaut wird, einen Einfluss auf die Motivation der Teammitglieder zu haben, mehr Ideen untereinander auszutauschen (vgl. *Cheng et al.*, 2016, S. 280 f.). Der Austausch von Informationen wird als wichtig erachtet und scheint mit dem Vertrauen zusammenzuhängen, sodass Teammitglieder erwarten, über alles informiert zu werden, auch wenn man nicht an einem Meeting teilnehmen kann (vgl. *Cheng et al.*, 2016, S. 282).

Ford et al. haben unter anderem den Einfluss von Vertrauen auf die Qualität und Quantität des Wissenstransfers zwischen Netzwerkmitgliedern untersucht (vgl. *Ford et al.*, 2018, S. 6 ff.). Die Qualität des Wissenstransfers wurde anhand von sechs Attributen gemessen: Aktualität, Vollständigkeit, Zuverlässigkeit, Genauigkeit, Relevanz und Verständlichkeit (vgl. *Ford et al.*, 2018, S. 9). Die Quantität des Wissenstransfers wurde anhand der Häufigkeit des Austausches gemessen (vgl. *Ford et al.*, 2018, S. 9). Als Untersuchungsgruppe diente das hybride Central Eurasia Leadership Alliance Netzwerk in Zentraleurasien, welche die Entwicklung der Führungskräfte von morgen und deren regionale Zusammenarbeit fördern will (vgl. *Ford et al.*, 2018, S. 7 f.). Als hybrid wird das Netzwerk in der Studie angesehen, da sich die Netzwerkmitglieder im Rahmen von verschiedensten Veranstaltungen treffen und zwischen den Events per E-Mail und Skype korrespondieren (vgl. *Ford et al.*, 2018, S. 3). Nach Ford et al. gibt es einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen dem Vertrauen im Netzwerk und der Qualität des Wissenstransfers, jedoch können sie nicht bestätigen, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem in einem Netzwerk existierenden Vertrauen und der Quantität des Wissenstransfers gibt (vgl. *Ford et al.*, 2018, S. 12).

Staples und Webster haben eine Befragung unter 985 Teammitgliedern durchgeführt, um den Zusammenhang zwischen dem Vertrauen im Team auf die Bereitschaft, sein Wissen zu teilen, zu untersuchen und welche Auswirkung dies wiederum auf die Teameffektivität hat (vgl. *Staples/Webster*, 2008, S. 619 ff.). In der Studie wurden 283 Teammitglieder aus Präsenzteams, 357 Teammitglieder

aus hybriden Teams und 184 Teammitglieder aus rein virtuellen Teams befragt (vgl. *Staples/Webster*, 2008, S. 626). Die Studie zeigt einen starken positiven Zusammenhang zwischen dem Vertrauen im Team und der Bereitschaft, Wissen zu teilen, sowie zwischen der Bereitschaft, Wissen zu teilen, und der Effektivität des Teams auf (vgl. *Staples/Webster*, 2008, S. 628). In Bezug auf hybride Teams wird festgestellt, dass bei unausgewogenen Teams der Zusammenhang zwischen dem Wissenstransfer und der Teameffektivität schwach ausgeprägt ist (vgl. *Staples/Webster*, 2008, S. 632). Als unausgewogen gilt ein Team, wenn Teammitglieder ungleichmäßig zwischen den Standorten verteilt sind, also bei denen die Mehrheit der Mitglieder an einem Standort und nur wenige Mitglieder an anderen Standorten arbeiten (vgl. *Staples/Webster*, 2008, S. 632). Nach Staples und Webster kann dieses Ungleichgewicht dazu führen, dass sich die Teammitglieder an den Standorten mit wenigen Mitarbeitenden von Entscheidungen ausgeschlossen fühlen und relevante Informationen nicht erhalten (vgl. *Staples/Webster*, 2008, S. 632).

3.2.2 Informeller Austausch

Deshpande et al. führten innerhalb eines hybriden Softwareentwicklungsteams eine Studie durch und untersuchten unter anderem den informellen Informationsaustausch (vgl. *Deshpande et al.*, 2016, S. 7). Hierfür setzten die Forschenden auf eine Kombination aus Gruppendiskussionen und dreiwöchigen Vor-Ort-Beobachtungen der Teammitglieder (vgl. *Deshpande et al.*, 2016, S. 5 f.). Sie stellten fest, dass die Mitarbeitenden im Büro häufiger Ad-hoc-Gespräche führten, da die Mitarbeitenden davon ausgingen, dass dieses Vorgehen bei einem Problem mit größerer Wahrscheinlichkeit zu einer schnelleren Lösung führt (vgl. *Deshpande et al.*, 2016, S. 11). Der Kontakt zu den virtuell arbeitenden Mitarbeitenden wurde nur gesucht, wenn die Lösung der Aufgabe von deren Wissen abhing, weshalb die Kommunikation hier ausschließlich auf arbeitsbezogene Aktivitäten beschränkt war (vgl. *Deshpande et al.*, 2016, S. 11). Der informelle Informationsaustausch war daher für die virtuellen Mitarbeitenden nur beschränkt zugänglich (vgl. *Deshpande et al.*, 2016, S. 10).

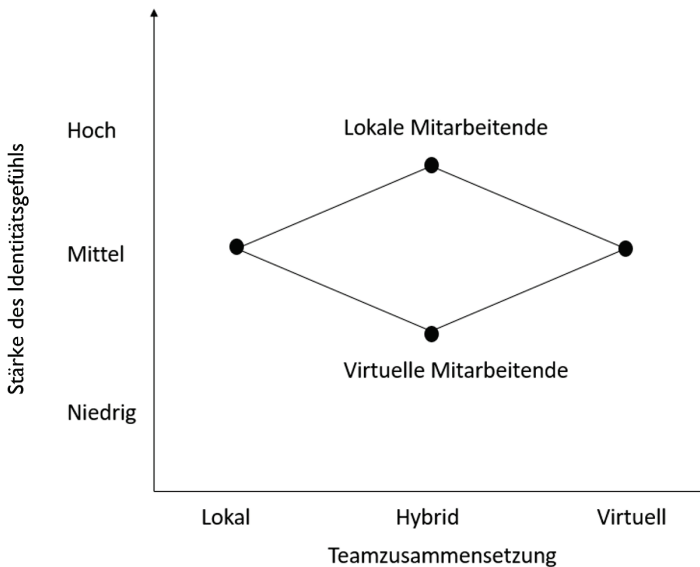
Zudem zeigen Zajac et al. auf, dass durch das Beobachten von Kolleginnen und Kollegen, dem gegenseitigen Fragen stellen sowie das Geben von Ratschlägen und Feedback unter den Mitarbeitenden meist informelle Austauschprozesse ablaufen (vgl. *Zajac et al.*, 2022, S. 286). Dieser spontane Austausch ist aber für die virtuellen Mitarbeitenden meist nicht zugänglich, da die vor Ort aus arbeitenden Mitarbeitenden beispielsweise eine E-Mail schreiben müssten, was

gegenüber dem Ansprechen des gegenüberstehenden Mitarbeitenden einen erhöhten Aufwand bedeuten würde (vgl. *Zajac et al.*, 2022, S. 286). Jung und Kraus weisen darauf hin, dass der verminderte Zugang zu Informationen für virtuelle Teammitglieder zu Informationslücken innerhalb des hybriden Teams führen kann und ein solcher informeller Austausch bei der hybriden Arbeit im Gegensatz zur Präsenzarbeit aktiv angestrebt werden muss (vgl. *Jung/Kraus*, 2021, S. 8). Des Weiteren weisen Teams mit einem hohen Austausch an informellen Informationen eine bessere funktionsübergreifende Zusammenarbeit auf (vgl. *Sapsed et al.*, 2002, S. 80). Außerdem werden die Teams umso ineffizienter, je kleiner die Gruppe wird, innerhalb derer die informellen Austauschprozesse stattfinden (vgl. *Cross/Prusak*, 2002, S. 108).

3.2.3 Teamidentifikation

Microsoft gab im Jahr 2020 eine Studie in Auftrag, bei der eine Online-Befragung unter ca. 9.000 Managerinnen und Managern von großen Unternehmen (250 und mehr Mitarbeitende) durch KRC Research, die Boston Consulting Group und die Universität von Pennsylvania durchgeführt wurde (vgl. *Microsoft Corporation*, 2020, S. 25). Auf die Frage nach den größten Herausforderungen im Zusammenhang mit hybrider Arbeit wurde unter anderem die Aufrechterhaltung des Teamzusammenhalts als auch die Bewältigung der zunehmenden Silos genannt (vgl. *Microsoft Corporation*, 2020, S. 10).

Webster und Wong fanden heraus, dass sich in hybriden Teams Subgruppen bilden, da die Teammitglieder vor Ort mehr miteinander als das gesamte Team untereinander kommuniziert (vgl. *Webster/Wong*, 2008, S. 53). Wie Abbildung 7 zu entnehmen ist, bildet sich bei den vor Ort arbeitenden Teammitgliedern ein starkes Identitätsgefühl aus, wohingegen dieses nicht zu den virtuellen Teammitgliedern ausgebildet wird (vgl. *Webster/Wong*, 2008, S. 53). Auf der x-Achse wird die Teamzusammensetzung beschrieben und auf der y-Achse die Stärke des Identitätsgefühls.

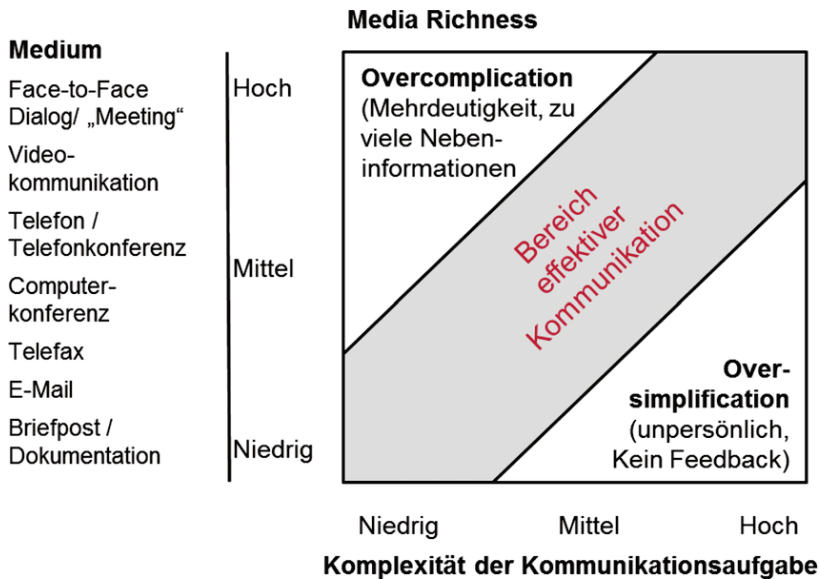
Abbildung 7: Vergleich der Teamidentifikation für verschiedene Teamarten

Quelle: Webster/Wong, 2008, S. 53.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Fiol und O'Connor, die aufzeigen, dass die gebildeten Subgruppen die Identifikation als gemeinsames Team hemmen (vgl. Fiol/O'Connor, 2005, S. 27 ff.). In den reinen Präsenz- oder virtuell arbeitenden Teams konnten hingegen keine Unterschiede festgestellt werden, beide bildeten ein ähnliches Maß an Teamidentifikation aus (vgl. Webster/Wong, 2008, S. 53). In den hybriden Teams war das Teamidentitätsgefühl bei den lokalen Mitarbeitenden sogar noch stärker als bei den reinen vor Ort arbeitenden Teams ausgeprägt, was mit starken Intergruppenbeziehungen begründet wurde (vgl. Webster/Wong, 2008, S. 53). Zudem fanden Webster und Wong heraus, dass aufgrund der geringen Teamidentifikation zwischen den vor Ort arbeitenden Teammitgliedern und den virtuellen Teammitgliedern nur wenig kommuniziert wurde (vgl. Webster/Wong, 2008, S. 53). Auch Vora und Markóczy gehen davon aus, dass die Kommunikation innerhalb des gesamten Teams durch das Zerfallen in Untergruppen beeinträchtigt wird und der Austausch möglicherweise nur innerhalb der Untergruppen stattfindet, was das komplette Team negativ beeinträchtigt (vgl. Vora/Markóczy, 2012, S. 2379). Die fehlende Kommunikation und die Bildung von Subgruppen durch eine fehlende Teamidentifikation wirken sich wiederum negativ auf die Bereitschaft der Teammitglieder aus, Wissen untereinander zu teilen (vgl. Bernardy et al., 2021, S. 122).

3.2.4 IKT-Modelle

Für den Wissenstransfer innerhalb des Teams sind auch sogenannte geteilte mentale Modelle relevant (vgl. *Cannon-Bowers et al.*, 2013, S. 221 ff.). Mit einem geteilten mentalen Modell wird das Verständnis der Teammitglieder untereinander bezeichnet, wer welche Aufgaben zu einem bestimmten Zeitpunkt erledigt haben muss, damit ein gemeinsames Ziel koordiniert erreicht wird (vgl. *Maynard/Gilson*, 2014, S. 4). Geteilte mentale Modelle lassen sich generell in Teammodelle und Aufgabenmodelle unterteilen (vgl. *Mathieu et al.*, 2000, S. 274 f.). Aufgabenmodelle beinhalten ein geteiltes Verständnis über die Teamaufgaben, Teamziele und Teamstrategien (vgl. *Mathieu et al.*, 2000, S. 274 f.). Teammodelle umfassen hingegen die Einstellungen, Fähigkeiten und die Expertise der einzelnen Teammitglieder sowie die Interaktionsmuster im Team (vgl. *Mathieu et al.*, 2000, S. 274 f.). Beide Modelle beeinflussen jeweils die Teamkommunikation zu einem gewissen Grad (vgl. *Cannon-Bowers et al.*, 2013, 221 ff.). In aktuelleren Studien wird vermehrt die Relevanz von IKT-Modellen hervorgehoben (vgl. *Müller/Antoni*, 2019, S. 27 f.). Diese beinhalten das gemeinsame Verständnis der Medienbenutzung, also welches Medium für welche Art von Informationsaustausch genutzt werden soll (vgl. *Müller/Antoni*, 2019, S. 27 f.). Nach Bernardy et al. nehmen IKT-Modelle außerdem einen entscheidenden Einfluss auf die anderen Teammodelle, da über die IKT-Modelle das Kommunikationsverhalten der Teammitglieder gesteuert wird (vgl. *Bernardy et al.*, 2021, S. 120). Im Rahmen einer empirischen Untersuchung befragten Bernardy et al. 43 Mitarbeitende aus zwei mittelständischen IT-Unternehmen bzgl. der Zusammenarbeit in hybriden Teams in ca. einstündigen Interviews (vgl. *Bernardy et al.*, 2021, S. 126). In diesen Interviews wurde von einigen Mitarbeitenden die Relevanz eines gemeinsamen Ablagesystems von Informationen angesprochen sowie die Bedeutung eines geteilten Verständnisses, über welche Medien bestimmte Informationen weitergeleitet werden, hervorgehoben (vgl. *Bernardy et al.*, 2021, S. 128). Ein gemeinsames Verständnis über die Kommunikationswege stellt sicher, dass die Teammitglieder wichtige Informationen über die abgesprochenen Kanäle erhalten, da es sonst zu Frustration innerhalb des Teams kommen kann (vgl. *Bernardy et al.*, 2021, S. 128). Diese Überlegungen lassen sich anhand der Medienreichhaltigkeitstheorie begründen. Diese Theorie besagt, dass Medien in ihrer Eigenschaft für unterschiedliche Zwecke der Informationsübertragung geeignet sind (vgl. *Daft/Lengel*, 1986, S. 563 f.). Dem Modell aus Abbildung 8 ist diese Theorie noch einmal grafisch zu entnehmen.

Abbildung 8: Modell zur Medienreichhaltigkeitstheorie

Quelle: *Kauffeld et al.*, 2016, S. 46.

Beispielsweise reicht eine E-Mail aus, um ein Termin für ein Meeting auszumachen. Die Besprechung der Automatisierung eines komplexen Prozesses sollte hingegen per Videotelefonie oder von Angesicht zu Angesicht stattfinden, da hier ein reger Austausch stattfindet und es andernfalls leicht zu Missverständnissen kommen kann. Ziel der Medienreichhaltigkeitstheorie ist damit, einen Korridor zu schaffen, in dem eine effektive Kommunikation stattfinden kann.

3.3 Prüfung der Einflussfaktoren

Im letzten Abschnitt wurden einige Einflussfaktoren durch das SLR nach Durach et al. aufgezeigt, bei welchen bereits ein erster Zusammenhang zwischen deren Ausprägung und dem Wissenstransfer innerhalb von hybriden Teams dargestellt werden konnte. Die aufgezeigten potenziellen Einflussfaktoren müssen für die empirische Untersuchung die folgenden drei Kriterien erfüllen (vgl. *Schefczyk*, 1994, S. 26):

- Bedeutsamkeit,
- Messbarkeit,
- Veränderbarkeit.

Der Nachweis der Bedeutsamkeit bzw. der Relevanz des potenziellen Einflussfaktors auf den Wissenstransfer innerhalb von hybriden Teams kann erst im Nachhinein durch die empirische Untersuchung erbracht werden. Durch die Literaturrecherche kann diese jedoch bereits im Vorhinein als wahrscheinlich angesehen werden. Ferner muss der potenzielle Einflussfaktor messbar sein und damit eine Operationalisierung möglich sein. Dieser Schritt erfolgt im nächsten Kapitel. Die Veränderbarkeit stellt dabei heraus, dass die potenziellen Einflussfaktoren durch die Personen im Unternehmen, seien es die Führungskräfte oder Mitarbeitenden, beeinflussbar sind und somit ein positiver Einfluss auf den Wissenstransfer durch das Eingreifen gestaltet werden kann (vgl. *Leimstoll*, 2002, S. 180). Diese Bedingungen liegen für alle vier vorgestellten Faktoren vor.

3.4 Ableitung der Forschungshypothesen

Im ersten Schritt der quantitativen Studie wird untersucht, welchen Einfluss es auf das Vertrauen, die Teamidentifikation, den informellen Austausch sowie das Bilden von IKT-Modellen in den hybriden Teams hat, wie oft sich das komplette hybride Team im Büro zusammenfindet. Dieser Faktor wurde bisher noch nicht im Rahmen von Studien zum Wissenstransfer innerhalb von hybriden Teams untersucht. Nach *Malhotra et al.* besprechen vor Ort arbeitende Teammitglieder eines hybriden Teams oft von Angesicht zu Angesicht Probleme, was zu Unmut bei den virtuellen Teammitgliedern führt, die von diesen Diskussionen zunächst nichts mitbekommen (vgl. *Malhotra et al.*, 2001, S. 241). Auch *Webster und Wong* zeigen ähnliche Ergebnisse auf. Die Teilnehmenden ihrer Befragung gaben an, dass den vor Ort arbeitenden Teammitgliedern mehr Möglichkeiten zur Kommunikation offen stehen (vgl. *Webster/Wong*, 2008, S. 50 ff.). Um Vertrauen aufzubauen, sich mit dem eigenen Team zu identifizieren sowie Möglichkeiten zu kreieren, um einen informellen Austausch unter Teammitgliedern zu ermöglichen und geteilte IKT-Modelle aufzubauen, ist jedoch der regelmäßige Austausch unter Teammitgliedern nötig. Es wird daher vermutet, dass die emergenten Teamphänomene (Vertrauen, Teamidentifikation und IKT-Modelle) und der informelle Austausch im ganzen hybriden Team gestärkt werden kann, wenn alle Teammitglieder möglichst oft an den gleichen Tagen im Büro arbeiten. Aufgrund dessen werden die folgenden vier Hypothesen formuliert:

Hypothese 1: Je öfter alle Teammitglieder eines hybriden Teams am selben Tag im Büro sind, desto stärker ist das Vertrauen im gesamten hybriden Team.

Hypothese 2: Je öfter alle Teammitglieder eines hybriden Teams am selben Tag im Büro sind, desto häufiger findet ein informeller Austausch innerhalb des gesamten hybriden Teams statt.

Hypothese 3: Je öfter alle Teammitglieder eines hybriden Teams am selben Tag im Büro sind, desto stärker ist die Teamidentifikation innerhalb des gesamten hybriden Teams.

Hypothese 4: Je öfter alle Teammitglieder eines hybriden Teams am selben Tag im Büro sind, desto stärker ist die Übereinstimmung der geteilten IKT-Modelle innerhalb des gesamten hybriden Teams.

Des Weiteren wird der Frage nachgegangen, wie sich das zwischenmenschliche Vertrauen, die Teamidentifikation, der informelle Austausch von Informationen und die Übereinstimmung von IKT-Modellen in hybriden Teams auf den Wissenstransfer innerhalb von hybriden Teams auswirken. Diese Faktoren wurden zwar bereits teilweise untersucht, jedoch wurden in den meisten Studien keine Arbeitsteams aus der Realwirtschaft und auch nicht die Kombination der Faktoren in dieser Form untersucht.

Die Bedeutung von Vertrauen für den Wissenstransfer wird in der Literatur häufig erwähnt (vgl. *Chowdhury*, 2005, S. 320 ff.). Rolland bezeichnet Vertrauen sogar als wichtigste Voraussetzung für den Wissenstransfer (vgl. *Rolland*, 2011, S. 239). Blau bezeichnet Vertrauen als das grundlegendste Prinzip des sozialen Austauschs (vgl. *Blau*, 2017, S. 315). Somit kann es ohne Vertrauen auch keinen Wissenstransfer geben. Vertrauen ist generell in zwei Hauptdimensionen zu unterteilen, zum einen in das zwischenmenschliche Vertrauen und zum anderen in das firmenübergreifende Vertrauen (vgl. *Hajidimitriou et al.*, 2012, S. 42). Beim Wissenstransfer spielt das zwischenmenschliche Vertrauen eine bedeutende Rolle, da die Wissensträgerin bzw. der Wissensträger mit der Weitergabe des individuellen Wissens ggf. auch die eigene Machtposition im Unternehmen schwächt (vgl. *Gray*, 2001, S. 375). Des Weiteren müssen die Wissenssuchenden darauf vertrauen, hilfreiche Informationen zu erhalten, und die Wissensübertragenden vertrauen darauf, dass das übertragene Wissen adäquat genutzt wird (vgl. *Staples/Webster*, 2008, S. 621). Beide Parteien müssen überzeugt sein, dass der Wissenstransfer es wert ist (vgl. *Hall*, 2003, S. 300 f.). Im Folgenden und in der Hypothese H1 wird nur noch von Vertrauen gesprochen, hiermit ist allerdings das zwischenmenschliche Vertrauen gemeint. Aufgrund dieser Ausführungen wird die folgende Hypothese formuliert:

Hypothese 5: Je größer das Vertrauen der Teammitglieder untereinander ist, umso stärker ist der Wissenstransfer innerhalb von hybriden Teams ausgeprägt.

Wenn Mitarbeitende formelle Kommunikation betreiben, begegnen sie sich im Rahmen ihrer beruflichen Rolle. Wenn sie sich jedoch in einem informellen Austausch befinden, dann begegnen sie sich eher in ihrer privaten Rolle (vgl. *Koch/Denner, 2022, S. 503*). Koch und Denner zufolge finden weniger informelle Gespräche zwischen den Mitarbeitenden im Homeoffice im Gegensatz zu den vor Ort arbeitenden Mitarbeitenden statt (vgl. *Koch/Denner, 2022, S. 504*). Des Weiteren zeigen sie auf, dass die Mitarbeitenden ihre Aufgaben durch den informellen Austausch besser erfüllen können und sich der Grad der Informiertheit der Mitarbeitenden durch den informellen Austausch erhöht (vgl. *Koch/Denner, 2022, S. 504*). Wu et al. stellten fest, dass die Kommunikationsnetzwerke im Büro eine ganz andere Struktur als E-Mail-Netzwerke aufweisen (vgl. *Wu et al., 2008, S. 16*). Die Produktivität stieg infolge von informeller Kommunikation bei den Mitarbeitenden vor Ort, was damit erklärt wurde, dass die übermittelten Informationen komplexer sind und mehr implizites Wissen übertragen wird als Informationen, die per E-Mail übertragen werden können (vgl. *Wu et al., 2008, S. 16*). Daher wird folgende weitere Hypothese formuliert:

Hypothese 6: Die Häufigkeit des informellen Austauschs hat einen positiven Einfluss auf den Wissenstransfer innerhalb von hybriden Teams.

Rosendaal und Bijlsma-Frankema bestätigen, dass sich die Teamidentifikation in Präsenzteams positiv auf den Wissenstransfer auswirkt (vgl. *Rosendaal/Bijlsma-Frankema, 2015, S. 8 ff.*). Auch Liu und Li stellen fest, dass die Wahrnehmung der Teammitglieder als Einheit ein entscheidendes Motiv für das Teilen von Wissen im Team darstellt (vgl. *Liu/Li, 2018, S. 7*). Vor dem Hintergrund, dass das meiste individuelle Wissen innerhalb eines Teams ausgetauscht wird (vgl. *Liu/Li, 2018, S. 7*), ist es entscheidend, dass die Teamidentifikation für einen effektiven Wissenstransfer innerhalb des Teams nicht gehemmt ist. Daher wird auch für hybride Teams angenommen, dass die Teamidentifikation eine entscheidende Rolle für den Wissenstransfer im Team darstellt und folgende Hypothese formuliert:

Hypothese 7: Die wahrgenommene Teamidentifikation steht in einem positiven Zusammenhang mit dem Wissenstransfer innerhalb von hybriden Teams.

Geteilte mentale Modelle reduzieren den Kommunikationsbedarf, da die Teammitglieder die Verhaltensweisen nachvollziehen und vorhersagen können, ohne ausführlich darüber zu sprechen (vgl. *Cannon-Bowers/Salas, 2001, S. 197*). Durch die vermehrt asynchrone Kommunikation, bspw. via E-Mail, kann die Kommunikationsqualität leiden (vgl. *Kirkman/Mathieu, 2005, S. 704*), was bei hybriden Teams zu einer Verschlechterung der Kommunikation unter den vor Ort arbeitenden Personen mit den Homeoffice-Mitarbeitenden führen kann. Die

verschlechterte Kommunikation kann wiederum den notwendigen Wissenstransfer innerhalb des hybriden Teams beeinträchtigen (vgl. *Hinds/Weisband*, 2003, S. 29). Mit geteilten IKT-Modellen kann dem jedoch entgegengewirkt werden, da diese ein gemeinsames Verständnis über die Nutzung der Kommunikationskanäle für die verschiedenartig komplexen Informationen im Team schaffen (vgl. *Müller/Antoni*, 2019, S. 28). Werden unterschiedliche digitale Medien zur Informationsübertragung genutzt, kann es leicht zu Missverständnissen und der erschwerten Beschaffung von Informationen kommen (vgl. *Müller/Antoni*, 2019, S. 28 f.). Daher wird Folgendes vermutet:

Hypothese 8: Die Übereinstimmung bei geteilten IKT-Modellen innerhalb von hybriden Teams steht in einem positiven Zusammenhang mit dem Wissenstransfer innerhalb von hybriden Teams.

Ferner soll der Frage nachgegangen werden, welchen Einfluss der Wissenstransfer innerhalb der untersuchten hybriden Teams auf die Teameffektivität hat. In reinen vor Ort arbeitenden Teams ist bekannt, dass das Teilen von Erfahrung für die Teameffektivität entscheidend ist (vgl. *Cohen/Bailey*, 1997, S. 281 f.). Auch in virtuellen Teams stellt der Wissenstransfer eine entscheidende Rolle für die Teameffektivität dar. Angesichts der zunehmenden Komplexität von Aufgaben in einem Team ist die Integration von unterschiedlichem Wissen und Erfahrungswerten nötig (vgl. *Sapsed et al.*, 2002, S. 75 ff.). Um die aufkommenden Aufgaben im Team zu lösen, ist daher ein Wissenstransfer unabdingbar, da eine Einzelperson den Wissensschatz zur Lösung dieser Aufgaben nur selten allein in sich trägt. Ohne den Wissenstransfer können auch kaum Synergieeffekte innerhalb des Teams entstehen (vgl. *Zoltan*, 2015, S. 96). Nach *Mascitelli* ist besonders die Weitergabe von implizitem Wissen für die Entstehung von Innovationen von Bedeutung (vgl. *Mascitelli*, 2000, S. 189). Empirische Studien konnten einen positiven Zusammenhang zwischen dem Wissenstransfer und den Teamergebnissen sowohl bei Präsenzteams als auch bei virtuellen Teams feststellen (vgl. *Hong et al.*, 2004, S. 109; *Majchrzak et al.*, 2000, S. 50). Dieser Effekt wird daher auch bei hybriden Teams erwartet:

Hypothese 9: Die Weitergabe von Wissen innerhalb von hybriden Teams steht in einem positiven Zusammenhang mit der Teameffizienz.

Zudem sind noch Moderatorvariablen für die Untersuchung zu berücksichtigen. Diese beeinflussen den Zusammenhang zwischen zwei Variablen, sodass unter bestimmten Voraussetzungen die Beziehung zwischen den Variablen stärker oder schwächer ausfällt (vgl. *Bortz/Döring*, 2016, S. 146 f.). Einige Studien legen nahe, dass die Reife bzw. Entwicklung des Teams einen indirekten Einfluss auf

den Wissenstransfer und die Teameffektivität haben kann (vgl. *Sundstrom et al.*, 1990, S. 127 f.; *Hackman*, 1987, S. 336 ff.; *Janz et al.*, 1997, S. 899). Daher werden folgende Hypothesen formuliert:

Hypothese 10a: Die Teamreife moderiert die Beziehung zwischen dem Vertrauen und dem Wissenstransfer. Bei hoher Teamreife ist die Beziehung zwischen dem Vertrauen und dem Wissenstransfer stärker. Bei geringer Teamreife ist die Beziehung zwischen dem Vertrauen und dem Wissenstransfer schwächer.

Hypothese 10b: Die Teamreife moderiert die Beziehung zwischen dem informellen Austausch und dem Wissenstransfer. Bei hoher Teamreife ist die Beziehung zwischen dem informellen Austausch und dem Wissenstransfer stärker. Bei geringer Teamreife ist die Beziehung zwischen dem informellen Austausch und dem Wissenstransfer schwächer.

Hypothese 10c: Die Teamreife moderiert die Beziehung zwischen der Teamidentifikation und dem Wissenstransfer. Bei hoher Teamreife ist die Beziehung zwischen der Teamidentifikation und dem Wissenstransfer stärker. Bei geringer Teamreife ist die Beziehung zwischen der Teamidentifikation und dem Wissenstransfer schwächer.

Hypothese 10d: Die Teamreife moderiert die Beziehung zwischen den geteilten IKT-Modellen und dem Wissenstransfer. Bei hoher Teamreife ist die Beziehung zwischen den geteilten IKT-Modellen und dem Wissenstransfer stärker. Bei geringer Teamreife ist die Beziehung zwischen den geteilten IKT-Modellen und dem Wissenstransfer schwächer.

Hypothese 10e: Die Teamreife moderiert die Beziehung zwischen dem Wissenstransfer und der Teameffektivität. Bei hoher Teamreife ist die Beziehung zwischen dem Wissenstransfer und der Teameffektivität stärker. Bei geringer Teamreife ist die Beziehung zwischen dem Wissenstransfer und der Teameffektivität schwächer.

Darüber hinaus zeigen Studien, dass die Persönlichkeit eines Teammitglieds Auswirkungen auf den Wissenstransfer haben kann: *Matzler et al.* kommen zu dem Ergebnis, dass die Persönlichkeitseigenschaften Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit einen positiven Einfluss auf die Weitergabe von Wissen darstellen (vgl. *Matzler et al.*, 2011, S. 306). In einer früheren Studie von *Matzler et al.* steht zusätzlich auch die Offenheit für neue Erfahrungen in einem positiven Zusammenhang mit dem Austausch von Wissen (vgl. *Matzler et al.*, 2008, S. 309 f.). Auch *Gupta* stellt bei der Gewissenhaftigkeit und der Verträglichkeit einen positiven Zusammenhang fest, wobei auch die drei anderen

Persönlichkeitseigenschaften Extraversion, Neurotizismus und Offenheit untersucht wurden, hier aber keine signifikanten Zusammenhänge festgestellt werden konnten (vgl. *Gupta*, 2008, S. 146 f.). In der Studie von *Cabrera et al.* wird hingegen nur die Persönlichkeitseigenschaft Offenheit signifikant positiv im Zusammenhang mit dem Wissenstransfer in Verbindung gebracht (vgl. *Cabrera et al.*, 2006, S. 258). Koch und Denner raten beispielsweise dazu, den informellen Austausch im Zusammenhang mit Persönlichkeitsmerkmalen zu untersuchen (vgl. *Koch/Denner*, 2022, S. 504). Die sogenannten „Big Five“ (Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit) stellen aktuell das meistverbreitete Werkzeug zur Bestimmung der Gesamtpersönlichkeit eines Individuums dar (vgl. *Stemmler et al.*, 2016, S. 295 ff.). Die nachfolgend formulierten Hypothesen werden nicht für jede der fünf Persönlichkeitseigenschaften niedergeschrieben, hierfür wird im Folgenden der Platzhalter [Persönlichkeitseigenschaft] verwendet:

Hypothese 11a, b, c, d, e: Die [Persönlichkeitseigenschaft] moderiert die Beziehung zwischen dem Vertrauen und dem Wissenstransfer. Insbesondere eine starke Ausprägung der [Persönlichkeitseigenschaft] stärkt die Beziehung zwischen dem Vertrauen und dem Wissenstransfer. Bei einer geringen Ausprägung der [Persönlichkeitseigenschaft] wird die Beziehung zwischen dem Vertrauen und dem Wissenstransfer schwächer sein.

Hypothese 11f, g, h, i, j: Die [Persönlichkeitseigenschaft] moderiert die Beziehung zwischen dem informellen Austausch und dem Wissenstransfer. Insbesondere eine starke Ausprägung der [Persönlichkeitseigenschaft] stärkt die Beziehung zwischen dem informellen Austausch und dem Wissenstransfer. Bei einer geringen Ausprägung der [Persönlichkeitseigenschaft] wird die Beziehung zwischen dem informellen Austausch und dem Wissenstransfer schwächer sein.

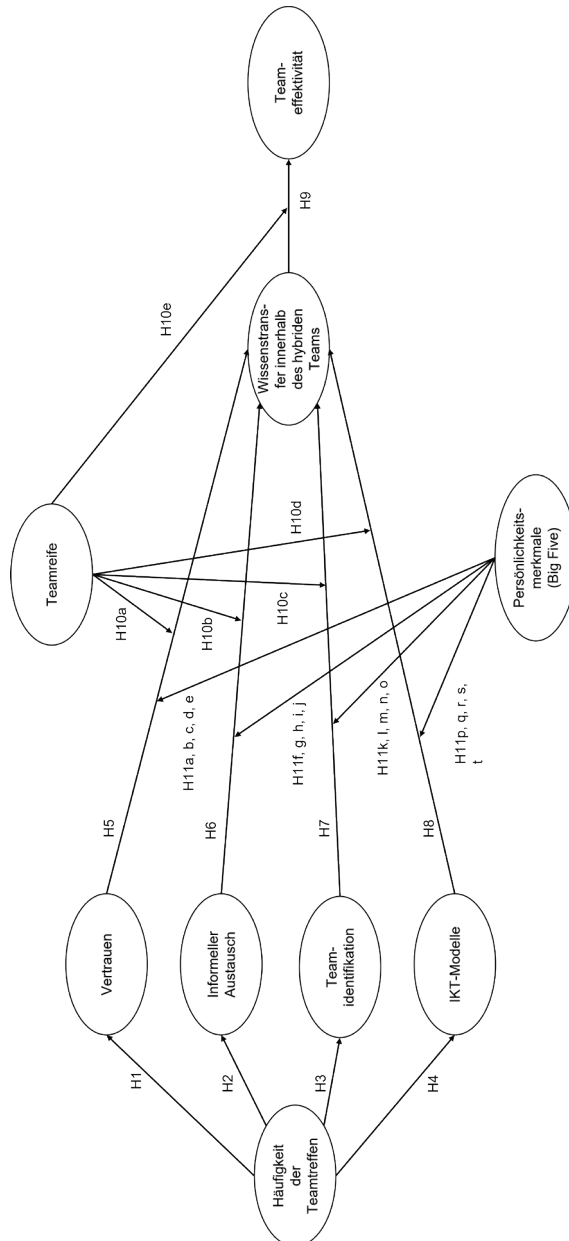
Hypothese 11k, l, m, n, o: Die [Persönlichkeitseigenschaft] moderiert die Beziehung zwischen der Teamidentifikation und dem Wissenstransfer. Insbesondere eine starke Ausprägung der [Persönlichkeitseigenschaft] stärkt die Beziehung zwischen der Teamidentifikation und dem Wissenstransfer. Bei einer geringen Ausprägung der [Persönlichkeitseigenschaft] wird die Beziehung zwischen der Teamidentifikation und dem Wissenstransfer schwächer sein.

Hypothese 11p, q, r, s, t: Die [Persönlichkeitseigenschaft] moderiert die Beziehung zwischen den geteilten IKT-Modellen und dem Wissenstransfer. Insbesondere eine starke Ausprägung der [Persönlichkeitseigenschaft] stärkt die Beziehung zwischen den geteilten IKT-Modellen und dem Wissenstransfer. Bei einer

geringen Ausprägung der [Persönlichkeitseigenschaft] wird die Beziehung zwischen den geteilten IKT-Modellen und dem Wissenstransfer schwächer sein.

Abbildung 9 zeigt noch einmal alle Hypothesen im Überblick:

Abbildung 9: Hypothesen im Überblick



4 Methodik der empirischen Untersuchung

Zur Überprüfung der aus der Theorie abgeleiteten Hypothesen werden induktive Verfahren eingesetzt. Durch die Induktion werden die Theorien empirisch überprüfbar. Bei der Verifizierung von Hypothesen kann so von der Stichprobe auf die Allgemeinheit geschlussfolgert werden. Die Datenerhebung wurde anhand eines anonymisierten Fragebogens durchgeführt. Im Folgenden wird die Operationalisierung der Konstrukte erläutert und die Skalen beschrieben. Anschließend werden der Studienablauf und die Stichprobe beschrieben.

4.1 Operationalisierung der Konstrukte und Beschreibung der Skalen

Die Operationalisierung der Konstrukte bezeichnen Steyer et al. als Überbrückungsproblem (vgl. *Steyer et al.*, 1993, S. 2). Manche Variablen wie zum Beispiel das Vertrauen sind theoretische Konstrukte, die erst in empirisch messbare Variablen umgewandelt werden müssen (vgl. *Bortz/Döring*, 2016, S. 60). Soweit es möglich war, wurde auf bereits validierte Messinstrumente zurückgegriffen. Die folgenden Konstrukte wurden operationalisiert:

- Vertrauen
- Informeller Austausch
- Teamidentifikation
- IKT-Modelle
- Wissenstransfer
- Teameffektivität
- Teamreife (Teameinheit und Teamkenntnisse)
- Persönlichkeitsmerkmale (Big Five)

Das Vertrauen wird mithilfe von acht Items nach Jarvenpaa und Leidner auf einer fünfstufigen Skala gemessen (vgl. *Jarvenpaa/Leidner*, 1998, S. 813). In den Items wurde der Begriff „Gruppe“ durch „Team“ ersetzt. Um die Häufigkeit zu messen, in denen ein informeller Austausch im Rahmen des Arbeitsalltages stattfindet, wurde auf acht Items von McAlpine zurückgegriffen und anhand einer fünfstufigen Skala gemessen (vgl. *McAlpine*, 2018, S. 4 f.). Die Teamidentifikation wurde auf einer siebenstufigen Skala und anhand von vier Items nach Chiu et al. gemessen (vgl. *Chiu et al.*, 2006, S. 1879). Der Wortlaut der Items wurde von

„virtueller Gemeinschaft“ auf „Team“ adaptiert. Die Items messen das Gefühl der Zugehörigkeit, Zusammengehörigkeit und der positiven Gefühle gegenüber dem Team (vgl. *Chiu et al.*, 2006, S. 1881). Zur Messung der Übereinstimmung bei den geteilten IKT-Modellen der Teammitglieder werden zwei Items auf einer siebenstufigen Skala von Müller und Antonio verwendet (vgl. *Müller/Antoni*, 2020, S. 190). Der Wissenstransfer wird anhand Connelly und Kelloways fünf Items und einer siebenstufigen Skala operationalisiert (vgl. *Connelly/Kelloway*, 2003, S. 298). Die Items bewerten das Engagement und die Bereitschaft zum Wissenstransfer mit anderen Teammitgliedern (vgl. *Connelly/Kelloway*, 2003, S. 298). Die Items untersuchen zudem den Wissenstransfer aus der Perspektive der Mitarbeitenden. Modelle zur Teameffektivität umfassen in der Regel drei Obergruppen von Variablen (vgl. *Cohen*, 1994, S. 68 f.):

1. Leistung des Teams (Qualität und Produktivität)
2. Einstellung der Teammitglieder (Vertrauen, Engagement und Zufriedenheit)
3. Verhalten (Fehlzeiten und Fluktuation)

In der vorliegenden Arbeit wird der Fokus auf Kategorie eins und drei gelegt, um Überschneidungen bei der Messung zwischen der Einstellung der Teammitglieder und dem Vertrauen im Team zu vermeiden (vgl. *Cohen/Bailey*, 1997, S. 243). Die Teamleistung wurde mit acht Items von van de Ven und Ferry gemessen (vgl. *van de Ven/Ferry*, 1980, S. 455). Kategorie drei wurde mit drei angepassten Items von Jehn gemessen, in denen erfragt wird, ob es beabsichtigt ist, in dem Team zu bleiben (vgl. *Jehn*, 1995, S. 281). Zusätzlich wurde hierzu noch eine offene Frage gestellt, in der die Teilnehmenden ergänzende Angaben machen konnten, wieso sie das Team verlassen oder im Team bleiben wollen. Dies diente dazu, nicht nur zu erfahren, ob die Teilnehmenden ihr Team verlassen wollen, sondern auch die Begründung, die dahintersteckt herauszufinden. Zur Auswertung dieses zusätzlichen Informationsgewinns wurde eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt. Hierfür wurden den offenen Antworten Kategorien zugeordnet (vgl. *Mayring/Fenzl*, 2019, S. 638 ff.). Die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse werden im Ergebnisteil der Arbeit quantitativ anhand von Häufigkeitsaufzählungen der Kategorien präsentiert. Die Teamreife bzw. Teamentwicklung wird anhand von insgesamt elf Items von Campell gemessen. Die Items wurden auf einer sechsstufigen Skala gemessen. Fünf Items wurden zur Messung der Teamkenntnisse herangezogen, welche unter anderem den ausgeglichenen Mix von Fertigkeiten und Kenntnissen im Team abfragen (vgl. *Campbell*, 2005, S. 5). Diese Facette spiegelt die strukturelle Komponente der

Teamreife wider. Weitere sechs Items fragen den Teamzusammenhalt ab (vgl. *Campbell*, 2005, S. 7). Teams müssen auch eine Einheit aufweisen, die mit der Entwicklung einhergeht (vgl. *Janz et al.*, 1997, S. 899). Diese Facette spiegelt das zwischenmenschliche Verhalten im Team wider. Je länger das Team besteht und je stärker der Teamzusammenhalt ausgeprägt ist, umso wahrscheinlicher ist es, dass die Teammitglieder Wissen untereinander austauschen (vgl. *Sawng et al.*, 2006, S. 258). Die Big Five werden anhand von zehn Items auf einer fünfstufigen Skala von Rammstedt et al. gemessen (vgl. *Rammstedt et al.*, 2014, o. S.).

Alle oben erwähnten Items, bis auf die von Rammstedt et al., stammen aus englischsprachigen Quellen und wurden daher von einem englischen Muttersprachler in die deutsche Sprache übersetzt sowie von einer anderen Person wiederum in die englische Sprache übersetzt, um sicherzustellen, dass die Übersetzung angemessen ist. Die genannten Konstrukte wurden anhand von Likert-Skalen gemessen, welchen in den meisten Fällen Intervallskalenniveau zugeschrieben wird (vgl. *Bortz/Döring*, 2016, S. 269). Die Likert-Skalen weisen eine gleichmäßige Abstufung zwischen den Skalenpunkten auf, weshalb in dieser Arbeit von einem Intervallskalenniveau ausgegangen wird. Im Onlinefragebogen wurden endpunktbenannte Skalen verwendet. Hierbei wird nicht jeder einzelne Skalenpunkt, sondern nur die extremen Skalenpunkte an beiden Enden beschrieben. Endpunktbenannte Skalen bieten im Gegensatz zu verbalisierten Skalen, wo jeder Skalenpunkt beschrieben wird, den Vorteil, dass sie mehr Auswertungsmöglichkeiten versprechen, jedoch wird den Befragten bei der endpunktbenannten Skala die Interpretation der Skalenpunkte selbst überlassen und bietet somit Interpretationsspielraum (vgl. *Porst*, 2014, S. 81 ff.). In dem Onlinefragebogen der vorliegenden Arbeit werden nominale Skalen, ordinale Skalen und kardinale Skalen verwendet. Mehr als sieben Skalenstufen könnten die Befragten überfordern und bei weniger als fünf Skalenstufen kann die Reliabilität leiden (vgl. *Bortz/Döring*, 2016, S. 249). Im Fragebogen werden daher fünf-, sechs- und siebenstufige Skalen verwendet, um den Teilnehmenden eine Abwechslung zu bieten und die Konzentration dadurch hochzuhalten. In Deutschland und Europa ist es üblich, von links nach rechts zu lesen, weshalb im Fragebogen der niedrigste Skalenwert auf der linken Seite steht und der höchste Skalenwert auf der rechten Seite, was auch der Intuition der Befragten entspricht (vgl. *Porst*, 2014, S. 88 ff.).

4.2 Gütekriterien der Messinstrumente

Die Gütekriterien (Reliabilität, Validität und Objektivität) der Messinstrumente werden in der vorliegenden Arbeit eingehalten. Alle Konstrukte stammen aus

bereits etablierten Skalen, weshalb die Validität hierdurch bereits gegeben ist. Die Methode der internen Konsistenz stellt das bekannteste Maß zur Reliabilitätsbestimmung dar (vgl. *Bortz/Döring*, 2016, S. 443). Mittels Cronbachs Alpha-Koeffizienten wird die interne Konsistenz üblicherweise dargestellt (vgl. *Bortz/Döring*, 2016, S. 444). Tabelle 5 gibt bis auf eine Ausnahme die Reliabilität anhand Cronbachs Alpha-Koeffizienten für die einzelnen Konstrukte an.

Tabelle 5: Reliabilität der Konstrukte

Konstrukte	Anzahl der Items	Cronbachs Alpha (Retest-Korrelation)
Vertrauen	8	0,83 (vgl. <i>Jarvenpaa/Leidner</i> , 1998, S. 813)
Informeller Austausch	8	0,64 (Siehe Anhang 1)
Teamidentifikation	4	0,90 (vgl. <i>Chiu et al.</i> , 2006, S. 1879)
IKT-Modelle	2	0,53 (vgl. <i>Müller/Antoni</i> , 2020, S. 190)
Wissenstransfer	4	0,85 (vgl. <i>Connolly/Kelloway</i> , 2003, S. 298)
Teameffektivität (Verhalten und Teamleistung)	11	0,83 (vgl. <i>Jehn</i> , 1995, S. 281) und 0,92 (vgl. <i>van de Ven/Ferry</i> , 1980, S. 455)
Teamreife	11	0,87 (Siehe Anhang 1)
Persönlichkeitsmerkmale (Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit)	10	(0,84; 0,58; 0,77; 0,74 und 0,72) (vgl. <i>Rammstedt et al.</i> , 2014, o. S.)

Cronbachs Alpha-Koeffizient kann Werte zwischen null und eins annehmen (vgl. *Krebs/Menold*, 2019, S. 495), wobei in seltenen Fällen auch eine negative Polung vorkommt (vgl. *Raithe*, 2008, S. 115). Ein Cronbach Alpha-Koeffizient von 0,80 wird als erwünscht angesehen und ein Wert von 0,70 als akzeptabel (vgl. *Krebs/Menold*, 2019, S. 495). Alle Konstrukte, bis auf die Konstrukte „informeller Austausch“ und „IKT-Modelle“, haben damit einen erwünschten Cronbach Alpha-Koeffizienten. Auch wenn einzelne Items des Konstrukts „informeller Austausch“ gelöscht werden würden, trägt dies nicht zur Verbesserung des Alpha-Koeffizienten bei, weshalb die Items des Konstrukts nicht abgeändert wurden (siehe

Anhang 1). Die beiden Items des Konstrukts „IKT-Modelle“ wiesen eine gute Itemtrennschärfe von $r > 0,3$ und eine Itemschwierigkeit von 0,69 und 0,54 auf (vgl. *Müller/Antoni*, 2020, S. 190). Es gibt keine strikte Aussage über eine Grenze der Reliabilitätshöhe und in diese spielen zudem viele Faktoren mit ein (vgl. *Krebs/Menold*, 2019, S. 495). Des Weiteren werden in der Praxis oft niedrigere Cronbach Alpha-Koeffizienten akzeptiert (vgl. *Schnell et al.*, 2011, S. 145), weshalb an dieser Stelle die Reliabilität als ausreichend angesehen wurde. Die Ergebnisse, in denen diese Variablen verwendet werden, sollten jedoch mit Vorsicht interpretiert werden. Die Reliabilität der Persönlichkeitsmerkmale wurde durch Rammstedt et al. nicht durch Cronbachs Alpha gemessen, sondern anhand der Retest-Korrelation (vgl. *Rammstedt et al.*, 2014, o. S.). Alle Konstrukte der Persönlichkeitsmerkmale wiesen einen ausreichenden bis guten Reliabilitätskoeffizienten auf (vgl. *Rammstedt et al.*, 2014, o. S.). Vollstandardisierte Tests, wie sie in dieser Arbeit vorliegen, sind in Bezug auf die Objektivität unkritisch, da keine Spielräume für subjektive Abweichungen gegeben sind (vgl. *Bortz/Döring*, 2016, S. 442).

4.3 Beschreibung des Fragebogens

Der Onlinefragebogen startete mit einer Einleitung in das Thema und mit Hinweisen zum Ausfüllen des Fragebogens. Den Teilnehmenden wurde zudem die Anonymität der Befragung garantiert, damit Effekte zur sozialen Erwünschtheit abgeschwächt werden (vgl. *Bortz/Döring*, 2016, S. 45). Die Garantie der Anonymität ist besonders bei strategisch wichtigen Daten, zu welchen Wissen ebenfalls zählt, relevant, um die Rücklaufquote entsprechend hoch und die Abbruchquote niedrig zu halten (vgl. *Werner*, 2004, S. 119). Des Weiteren wurde den Befragten im Rahmen der Informationspflicht mitgeteilt, dass die Teilnahme an der Befragung freiwillig ist (vgl. *Bortz/Döring*, 2016, S. 44). Es wurden nur vollständig ausgefüllte Onlinefragebögen in der Untersuchung berücksichtigt, um lückenlose Datensätze für die Auswertung zu erhalten. Im Onlinefragebogen wurden, bis auf eine Ausnahme, nur Items mit Antwortvorgaben verwendet. Diese Art der Fragebogenkonstruktion ist in der Mehrzahl der modernen Studien vorherrschend (vgl. *Bortz/Döring*, 2016, S. 215). Durch die geschlossenen Fragen wird eine ökonomische Auswertbarkeit ermöglicht und die Antworten aus dem Onlinefragebogen werden vergleichbar (vgl. *Bortz/Döring*, 2016, S. 215). Der Nachteil dieses Vorgehens besteht darin, dass sich die Teilnehmenden in seltenen Fällen nicht in den definierten Antwortmöglichkeiten wiederfinden. Die Einstiegsfragen entscheiden oft darüber, ob ein Fragebogen bis zum Ende ausgefüllt wird, da sich die Befragten häufig nach der Beantwortung der ersten Fragen gebunden fühlen

und es deshalb seltener zu Abbrüchen kommt (vgl. *Porst*, 2014, S. 139). Als Erstes wurde abgefragt, ob die befragte Person aktuell in einem hybriden Team arbeitet. Diese Frage war essenziell, da nur ausgefüllte Fragebögen von Personen relevant sind, die in einem hybriden Team arbeiten. Die Zielgruppe soll sich hierdurch außerdem direkt angesprochen fühlen. Als Zweites wird abgefragt, in welchem Turnus sich das komplette hybride Team im Büro trifft. Die Ausprägungen „nie“, „einmal im Jahr“, „einmal im Halbjahr“, „einmal im Quartal“, „einmal im Monat“, „einmal in der Woche“, „mehrmals in der Woche“ sind im Gegensatz zu Ausprägungen wie „nie“, „sehr selten“, „selten“, „gelegentlich“, „oft“ und „sehr oft“ durch die Teilnehmenden besser einzuordnen und konkreter (vgl. *Bortz/Döring*, 2016, S. 247), weshalb konkrete Ausprägungen verwendet wurden. Ferner sind die Abstufungen auf gängige Auftretenshäufigkeiten innerhalb von hybriden Teams zugeschnitten. Zwar sind solche Angaben von konkreten Zeiträumen weitgehend nicht äquidistant und eher als ordinalskaliert anzusehen, jedoch ist in der Praxis eine liberale Interpretation nicht selten (vgl. *Bortz/Döring*, 2016, S. 248).

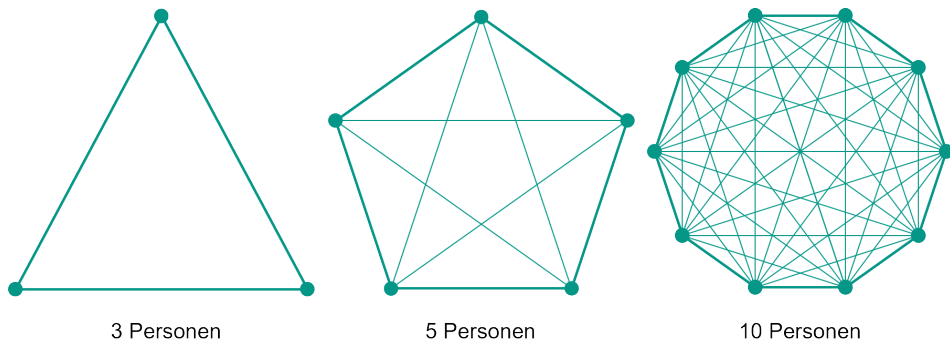
Im zweiten Teil des Onlinefragebogens wurden den Teilnehmenden Fragen zum Vertrauen, zur Teamidentifikation, zum informellen Austausch sowie zu den geteilten IKT-Modellen gestellt. Im darauffolgenden Teil mussten die Befragten den Wissenstransfer innerhalb ihres hybriden Teams einschätzen. Anschließend wurden Fragen gestellt, die zur Auswertung der Teameffektivität herangezogen werden. An dieser Stelle wurde die einzig offene Frage gestellt: Die Teilnehmenden mussten beantworten, wieso sie ggf. nicht mehr in ihrem Team arbeiten wollen. Diese Frage sollte zusätzlichen Aufschluss über mögliche Probleme in hybriden Teams geben, wenn die Teilnehmenden mit ihrem aktuellen Team nicht zufrieden sind und geneigt sind den Job zu wechseln. Zudem wurden Fragen zu der Teamreife und den Persönlichkeitsmerkmalen gestellt.

Der abschließende Teil der Befragung befasste sich mit den demografischen Daten der Teilnehmenden des Fragebogens. Diese Fragen wurden an das Ende der Befragung gestellt, da sonst eine erhöhte Gefahr bestünde, dass die Befragten den Fragebogen vorzeitig abbrechen. Personenbezogene Daten wurden nur abgefragt, wenn sie möglicherweise Aufschluss über die Ergebnisse haben könnten und zur Beschreibung der Stichprobe beitragen. Das dritte Geschlecht, welches für nicht-binäre Geschlechtsidentitäten wie transsexuelle und intersexuelle Menschen gilt, wurde in der Befragung zum Schutz vor Diskriminierung verwendet, jedoch aufgrund der verhältnismäßig wenigen Angaben aus den Datensätzen ausgeschlossen, da eine valide Auswertung durch die geringe Anzahl nicht möglich ist. Das Alter der Befragten wurde im Rahmen der Generationseinteilung

in Gruppen erhoben: Babyboomer (58 Jahre oder älter), Generation X (43 bis 57 Jahre), Generation Y bzw. Millennials (28 bis 42) und Generation Z (27 oder jünger). Des Weiteren wurde zur Beschreibung der Stichprobe der höchste Bildungsabschluss abgefragt und wie lange die Befragten bereits in diesem Team arbeiten. Ferner wurde abgefragt, ob die Person Führungsverantwortung trägt.

Hackman und Vidmar fanden heraus, dass die gefühlte optimale Teamgröße zwischen vier und fünf Teammitgliedern liegen soll (vgl. *Hackman/Vidmar*, 1970, S. 47 ff.). Damit gute und sinnvolle Entscheidungen in mittelbarer Zeit getroffen werden können, haben Blenko et al. die Zahl sieben als ideale Teamgröße definiert (vgl. *Blenko et al.*, 2010, S. 88). Auch Belbin spricht von einer Teamgröße zwischen sechs und sieben Teammitgliedern (vgl. *Belbin*, 2010, S. 108 ff.). Bei kleineren Teams kann es an Arbeitskraft oder Expertise zur Bearbeitung der Aufgaben mangeln und bei größeren Teams kann es, wie in der Abbildung 10 ersichtlich wird, zu unübersichtlichen Kommunikationsstrukturen kommen (vgl. *Hackman*, 1987, S. 327). Ausgehend von dieser Grundlage werden daher die auswählbaren Teamgrößen auf drei oder weniger, vier bis sieben sowie acht oder mehr Teammitglieder begrenzt.

Abbildung 10: Kommunikationslinien bei verschiedenen Teamgrößen



Die Teilnehmenden wurden zudem gefragt, wie oft sie durchschnittlich in der Woche im Homeoffice arbeiten. Auch, ob die Befragten in Vollzeit oder in Teilzeit arbeiten, wurde erhoben. Ferner wurden Daten darüber gesammelt, ob die Personen bereits Vorerfahrung mit hybrider Arbeit hatten. Hierbei sollte überprüft werden, ob Erfahrungswerte mit hybrider Arbeit Auswirkungen auf Variablen haben könnten. Bei Untersuchungen in Bezug auf das Führungsverhalten in virtuellen Teams wurde festgestellt, dass bei einer geteilten Führung im Gegensatz zur hierarchischen Führung die Teamleistung konstant bleibt, unabhängig vom Grad der Virtualität (geografische Aufteilung und Häufigkeit der Nutzung von

digitalen Medien) (vgl. *Hoch/Kozlowski*, 2014, S. 398). Unter geteilter Führung wird die Verteilung von Teilaspekten von Führungsaufgaben unter den Teammitgliedern verstanden, sodass nicht die komplette Verantwortung für die Steuerung des Teams bei der Führungskraft liegt (vgl. *Bernardy et al.*, 2021, S. 126). Auch in hybriden Teams scheint die geteilte Führung besonders für einen durchgängigen Informationsfluss und die individuelle Absprache mit einzelnen Teammitgliedern relevant zu sein, was durch eine hierarchische Führung nicht leistbar ist (vgl. *Bernardy et al.*, 2021, S. 117 ff.). Aufgrund dessen wurde in der Befragung auch erhoben, ob die Teilnehmenden in einem Team mit geteilter Führung arbeiten. Zum Schluss wurde noch nach dem Berufsfeld gefragt, in dem die Befragten aktuell tätig sind.

4.4 Pretest

Der Fragebogen wurde einem Pretest unterzogen und hierfür zehn Personen vor der eigentlichen Befragung zugespielt. Der Pretest sollte Aufschluss darüber geben, ob die Fragen verständlich sind, die Übersichtlichkeit des Fragebogens testen, eventuelle Schwierigkeiten bei der Beantwortung der Fragen aufdecken, die auftretende Varianz der Antworten aufzeigen und die Aussagekraft des Fragebogens überprüfen (vgl. *Häder*, 2019, S. 412). Nach der Bearbeitung des Fragebogens durch die Testpersonen wurde im direkten Austausch Rückmeldung zum Fragebogen gegeben.

Bei der Einleitung wurde angemerkt, dass nicht jeder weiß, was unter einem hybriden Team zu verstehen ist, weshalb eine kurze Begriffsdefinition ergänzt wurde. In der ersten Antwortmöglichkeit zum Thema Vertrauen stellte sich heraus, dass nicht alle Befragten den Begriff „Integrität“ kennen, weshalb dieser durch den Begriff „Zuverlässigkeit“ ausgetauscht wurde. Im Pretest war in den Fragen angegeben, welches Thema (z. B. Vertrauen) im Folgenden durch die Aussagen abgefragt wird. Die Angabe des behandelnden Themas wurde als irrelevant durch die meisten Befragten angesehen, da dies bereits aus den Antwortmöglichkeiten hervorging, weshalb die Angaben zum jeweiligen Thema aus den Fragen gestrichen wurden. Die Antwortmöglichkeiten bei der Frage zum informellen Austausch sind in die Kategorien „Austausch zu Arbeitsthemen“ und „Themen, die nicht die Arbeit betreffen“ unterteilt. Diese Aufteilung wurde durch denselben Satzaufbau oft nicht erkannt, weshalb die Begriffe „über Ihre Arbeit“ und „über andere Themen als Ihre Arbeit“ in fetter Schrift dargestellt wurden. Die Teilnehmenden des Pretests gaben an, dass die Beurteilung der Teameffektivität durchaus schwierig sein könnte, denn über das Erreichen der Produktions- und

Dienstleistungsziele sowie über die Zeit- und Budgeteinhaltung könne ggf. keine Aussage getroffen werden. Eine zusätzliche Auswahlmöglichkeit „Kann ich nicht beurteilen“ konnte von den Teilnehmenden als Fluchtpunkt genutzt werden, um der Beantwortung zu entgehen. Dadurch wurde das Risiko erhöht, keine aussagekräftigen Antworten zu bekommen (vgl. *Häder*, 2019, S. 230). Allerdings bestand in diesem Fall auch die Gefahr, dass die Teilnehmenden den Fragebogen abbrechen würden, weshalb die zusätzliche Auswahlmöglichkeit bei diesem Punkt mit angegeben wurde.

Zunächst war geplant, die Frage nach der Branche anhand der Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamts zu stellen. Diese Einteilung war jedoch für die meisten Pretest-Teilnehmenden unverständlich, wieso zunächst auf die Berufsfelderteilung der Bundesagentur für Arbeit zurückgegriffen wurde. Auch in dieser Einteilung fanden sich jedoch einige Teilnehmende des Pretests nicht wieder, weshalb eine eigene Einteilung erfolgte. Der Fragebogen wurde mittels des Feedbacks des Pretests überarbeitet und daraufhin verschickt.

4.5 Durchführung der Befragung

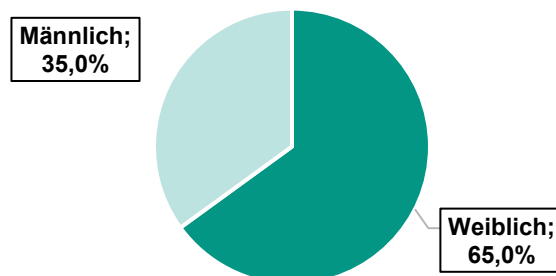
Die Befragung wurde zum einen im Studentennetzwerk der FOM Hochschule per WhatsApp und per E-Mail geteilt. Zum anderen wurde die Umfrage an ein Softwareentwicklungsunternehmen und an eine Rechtsanwaltskanzlei per E-Mail verschickt. Auch auf der Webseite der populärwissenschaftlichen Zeitschrift „Psychologie Heute“ wurde die Befragung veröffentlicht. Der Fragebogen wurde außerdem auch im LinkedIn- und Xing-Netzwerk des Autors geteilt. Im Anschreiben wurde darauf hingewiesen, dass die Befragung auch gerne nach dem Schneeballprinzip weitergeleitet werden kann. Über weitere soziale Netzwerke wie Facebook und Instagram wurden auch vermehrt unbekannte Personen angesprochen. Die Befragung kann durch die randomisierte Auswahl der Stichprobe daher als Gelegenheitsstichprobe bzw. noch expliziter als Selbstselektions-Stichprobe bezeichnet werden (vgl. *Bortz/Döring*, 2016, S. 305 f.). Die Befragung wurde einmalig online vom 18.08.2022 bis zum 06.09.2022 durchgeführt und ist damit eine Querschnittstudie (vgl. *Bortz/Döring*, 2016, S. 210 f.). Unter dem Link https://www.soscisurvey.de/umfrage_masterarbeit_kistler/ wurde den Teilnehmenden anhand der Web-Applikation SoSci Survey der Onlinefragebogen zur Verfügung gestellt. Nach einer Untersuchung von Yu und Cooper kann eine Erinnerungsnachricht die Rücklaufquote bei Umfragen, die per E-Mail versendet werden, signifikant positiv beeinflussen (vgl. *Yu/Cooper*, 1983, S. 40), weshalb nach einer Woche noch einmal an die Befragungsteilnahme erinnert wurde.

4.6 Stichprobenbeschreibung

Am Ende des Befragungszeitraums lag eine Stichprobe von 283 Teilnehmenden (Bruttostichprobe) vor. 44 Teilnehmende gaben an, dass sie nicht in einem hybriden Team arbeiten und fielen so aus der weiteren Befragung heraus. Die Abbruchrate belief sich auf dreizehn Prozent, da 38 Teilnehmende die Befragung nicht bis zur letzten Seite abgeschlossen hatten. Die Abbruchrate ist unter anderem auf die Fragebogenlänge von etwa zehn Minuten zurückzuführen. Insgesamt 27 Teilnehmende brachen die Erhebung auf den ersten drei Seiten ab. Dies deutet auf eine geringe Teilnahmeintention hin und nur einer generellen Neugier an den Fragen, weshalb der Fragebogen lediglich ein bisschen durchgeklickt wurde (vgl. *El-Menouar/Blasius*, 2005, S. 90). Bei der ersten Matrixfrage brachen diese Teilnehmenden spätestens ab, da es sich hier um Pflichtfelder handelte. Das dritte Geschlecht wurde einmal ausgewählt. Allerdings wurde diese Person aufgrund der geringen Häufigkeit aus den Daten ausgeschlossen. Es wurden keine nicht ernsthaft ausgefüllten bzw. unplausiblen Fragebögen abgegeben, welche aus der Analyse hätten ausgeschlossen werden müssen. Nicht ernsthaft ausgefüllte Fragebögen können „Mittelkreuzer“ bzw. „Extremkreuzer“ sein, die lediglich die mittleren oder Randkategorien ankreuzen (vgl. *Bortz/Döring*, 2016, S. 590). Die Nettostichprobe beläuft sich damit auf 200 Teilnehmende. Die nachfolgende Auswertung der erhobenen Daten fand mittels der Statistiksoftware SPSS 28 (Statistical Package for the Social Sciences) statt.

Im Folgenden werden die demografischen Eigenschaften der Befragungsteilnehmenden vorgestellt. Die Nettostichprobe weist unterschiedliche demografische Daten auf und erfüllt somit das Kriterium der Validität (vgl. *Mayring*, 2015, S. 124). Der Abbildung 11 lässt sich die Geschlechtsverteilung der Stichprobe entnehmen. Es ist zu erkennen, dass weibliche Personen etwas überrepräsentiert sind.

Abbildung 11: Geschlechtsverteilung der Stichprobe



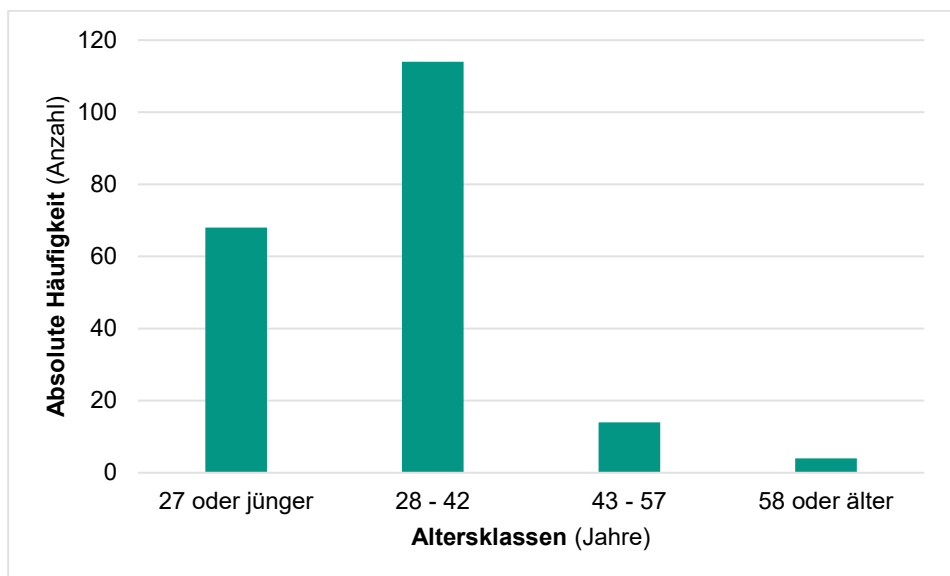
Die Tätigkeitsverteilung in Tabelle 6 zeigt einen möglichen Grund für die Geschlechtsverteilung. Die Teilnehmenden nannten vornehmlich Branchen aus den folgenden Bereichen: Rechtswesen, Bildung und gemeinnützige Arbeit, Marketing und Marktforschung, Medien und Unterhaltung sowie Finanzen und Bankwesen. Des Weiteren gaben die Teilnehmenden unter dem Punkt „andere Branchen“, der prozentual auch einen großen Anteil aufweist, vermehrt Bereiche wie die Veranstaltungsbranche, die Immobilienbranche sowie den öffentlichen Dienst als Tätigkeitsbereich an. In Büro- und Dienstleistungsberufen sind laut dem Statistischen Bundesamt Frauen deutlich überrepräsentiert, wobei Männer eher im Handwerk und der Industrie überrepräsentiert sind (vgl. *Statistisches Bundesamt*, o. J., o. S.). Diese männerdominierten Berufsfelder wurden jedoch seltener angegeben. Die Personen, die an der Befragung teilnahmen, arbeiten in den verschiedensten Branchen.

Tabelle 6: Tätigkeitsverteilung der Stichprobe

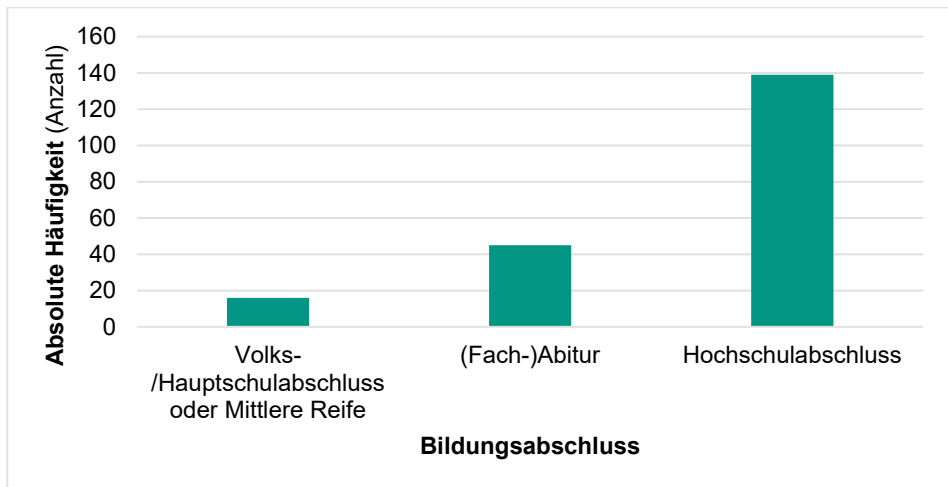
Branche	Anzahl der Nennungen	Anteil am Stichprobenumfang
Rechtswesen	42	21,0 %
Internet, Computertechnologie und Telekommunikation	36	18,0 %
Anderer Wirtschaftszweig oder Branche	32	16,0 %
Bildung und gemeinnützige Arbeit	16	8,0 %
Marketing und Marktforschung	13	6,5 %
Handel	12	6,0 %
Medien und Unterhaltung	8	4,0 %
Finanzen und Bankwesen	8	4,0 %
Bauwesen, Entwicklung und Industriedesign	7	3,5 %
Maschinenbau	6	3,0 %
Landwirtschaft, Nahrungsmittel, Restaurant und Genussmittel	6	3,0 %
Automobil	6	3,0 %
Medizin, Arzneimittel und Pflege	5	2,5 %
Energie	3	1,5 %

Die Altersverteilung lässt sich der Abbildung 12 entnehmen. Diese ist in Form eines Säulendiagramms abgebildet und in die abgefragten Klassenbreiten unterteilt. Genau 91 Prozent der Befragten ist 42 Jahre oder jünger (Generation Digital Natives und Millennials). Nur 9 Prozent der Befragten ist 43 Jahre oder älter (Generation X und Babyboomer). Diese Verteilung ist darauf zurückzuführen, dass die Umfrage online geschaltet wurde und jüngere Personen einen besseren Zugang zum Internet haben (vgl. *ARD/ZDF-Forschungskommission*, 2022, o. S.) und häufiger soziale Medien nutzen (vgl. *Beisch/Koch*, 2021, S. 500).

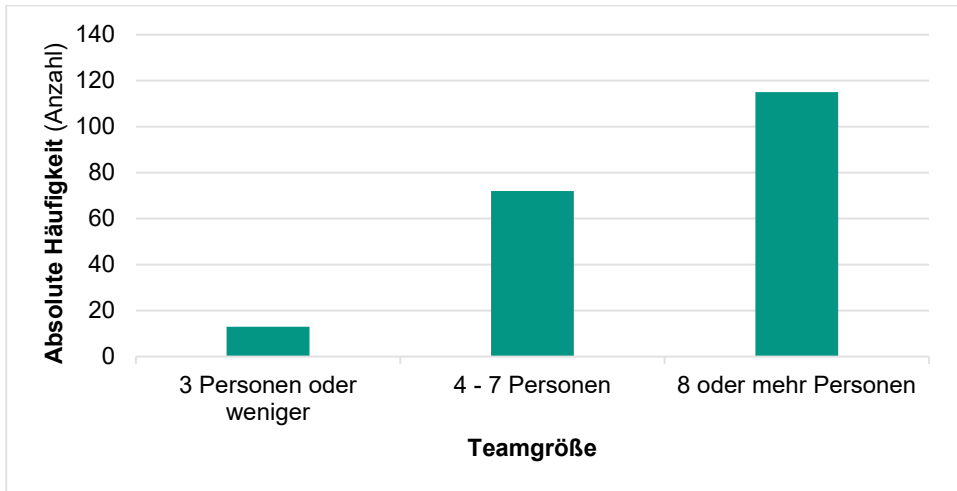
Abbildung 12: Altersverteilung der Stichprobe



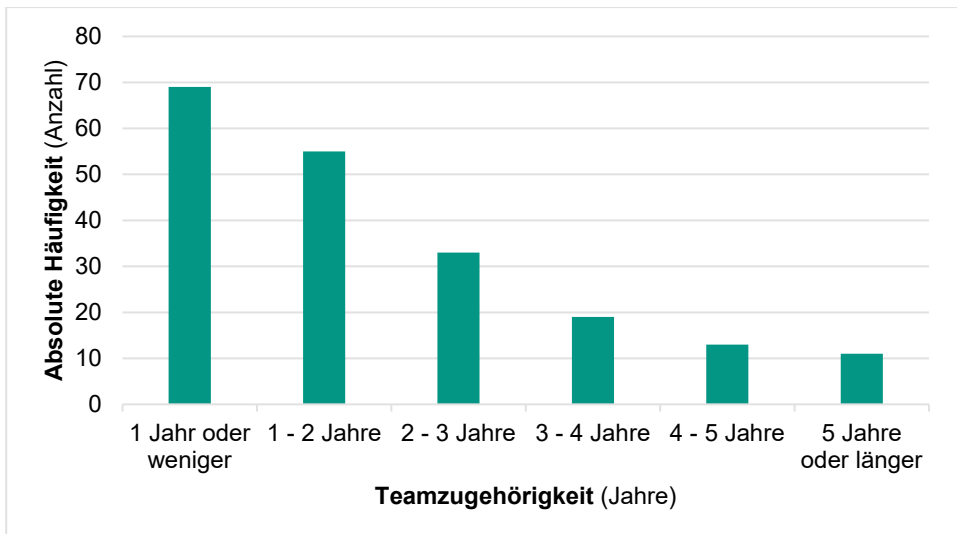
Die Verteilung des Bildungsniveaus ist in der Abbildung 13 dargestellt. Fast 70 Prozent der Befragten weisen einen Hochschulabschluss als höchsten Bildungsabschluss auf. Dieser Anteil ist auf die Verbreitung der Befragung im Studierendenetzwerk zurückzuführen.

Abbildung 13: Bildungsverteilung der Stichprobe

29 Personen (14,5 Prozent) gaben an, eine Führungsposition im eigenen Unternehmen innezuhaben. Die restlichen 171 Personen (85,5 Prozent) sind als Beschäftigte ohne Führungsposition angestellt. Zudem gaben 107 Personen (53,5 Prozent) an, dass sie in einem Team arbeiten, in dem die Führungskraft teilweise Aufgaben an die Mitarbeitenden abgibt (geteilte Führung). Diese Angaben sind auch mit der Teamgröße stimmig, da vornehmlich Teilnehmende aus größeren Teams an der Befragung teilnahmen und diese von einer Führungskraft schwierig zu managen sind, wenn keine Aufgaben abgegeben werden (vgl. *Bernardy et al.*, 2021, S. 117 f.). Die Verteilung der Teamgrößen (siehe Abbildung 14) zeigt, dass 57,5 Prozent in einem Team arbeiten, das acht Personen oder mehr (inkl. der Führungskraft) beinhaltet. Lediglich 6,5 Prozent arbeiten in einem Team, das aus drei Personen oder weniger Personen (inkl. der Führungskraft) besteht.

Abbildung 14: Teamgrößen der Stichprobe

Aus Abbildung 15 wird ersichtlich, dass die meisten befragten Personen sich erst kürzlich dem Team angeschlossen haben.

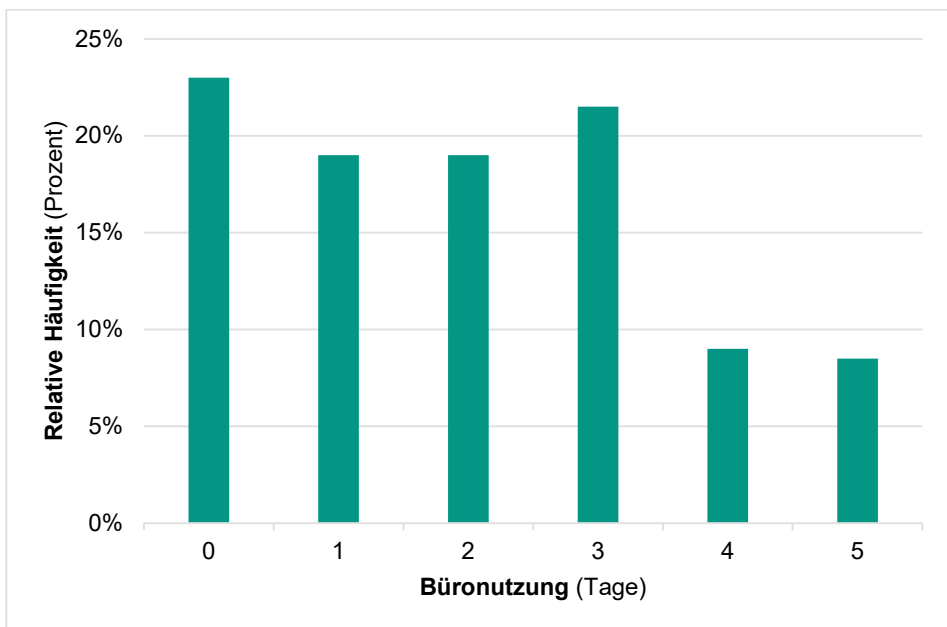
Abbildung 15: Teamzugehörigkeit der Teilnehmenden

62 Prozent der Teilnehmenden arbeiten erst seit zwei Jahren oder weniger in ihrem aktuellen Team.

67 Prozent der Befragten aus der Nettostichprobe gaben an, in Vollzeit (35 Stunden oder mehr) zu arbeiten. Bei den restlichen Befragten handelt es sich um

Teilzeitangestellte. Fast die Hälfte (45,5 Prozent) der befragten Personen hat bereits in einem hybriden Team vor ihrem aktuellen Team gearbeitet. Das lässt sich dadurch begründen, dass die meisten Teilnehmenden erst seit Kurzem in ihrem aktuellen Team arbeiten und durch die Corona-Pandemie wohl bereits in anderen hybriden Teams gearbeitet haben. Aus Abbildung 16 geht hervor, dass 23 Prozent der Befragten vollständig im Homeoffice arbeiten. Das könnte noch mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie zusammenhängen. Lediglich 8,5 Prozent gehen regelmäßig an fünf Tagen pro Woche ins Büro. Damit nutzen 68,5 Prozent sowohl das Homeoffice als auch das Büro als Arbeitsort.

Abbildung 16: Tage im Homeoffice



5 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Vor der Auswertung der Daten wurden diese zunächst aufbereitet. Hierfür wurden die Daten codiert und transformiert. Der Codeplan wurde bereits in der Web-Applikation SoSci Survey vor der Datenerhebung hinterlegt sowie die Items umgepolt, damit dieser Schritt an dieser Stelle entfällt. Im Rahmen der Transformation wurden Gesamtscores für die einzelnen Konstrukte gebildet. So wurden z. B. acht Vertrauensitems zu einer Vertrauensskala kombiniert. Der Gesamtwert der Skala (Gesamtscore) wurde bei den Likert-Skalen durch den Mittelwert der einzelnen Items konstruiert. Im Anschluss werden nun die formulierten Hypothesen überprüft.

5.1 Hypothesenprüfung

Für die Überprüfung wird ein etabliertes Alpha-Fehler-Niveau von fünf Prozent angesetzt (vgl. *Bortz/Döring*, 2016, S. 670). Das Alpha-Fehler-Niveau bzw. der Fehler 1. Art sagt aus, dass mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von unter fünf Prozent die Hypothese vorläufig bestätigt werden kann (vgl. *Bortz/Döring*, 2016, S. 669 f.).

5.1.1 Häufigkeit von Teamtreffen

Bei den Hypothesen H1, H2, H3 und H4 handelt es sich um gerichtete Zusammenhangshypothesen, da von einem positiven Einfluss auf die Kriteriumsvariablen Vertrauen, informeller Austausch, Teamidentifikation und IKT-Modelle ausgegangen wird – je nachdem, wie häufig sich das komplette hybride Team in Präsenz trifft. Für die statistische Prüfung werden einfache lineare Regressionsanalysen durchgeführt. Alle Voraussetzungen wie lineare Zusammenhänge, Normalverteilung, keine Messfehler bei der unabhängigen Variable, keine Multikollinearität und Homoskedastizität werden entsprechend erfüllt (vgl. *Wolf/Best*, 2010, S. 616). Die Histogramme zum Test auf Normalverteilung der Residuen und das Streudiagramm zur Prüfung auf Homoskedastizität können Anhang 2 und 3 entnommen werden.

Wie der Tabelle 7 zu entnehmen ist, besteht kein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Teamtreffen und den vier abhängigen Variablen. Zwischen der Häufigkeit der Teamtreffen und dem Vertrauen sowie den IKT-Modellen konnte lediglich ein einseitig signifikanter negativer Zusammenhang festgestellt werden.

Tabelle 7: Prüfung der Hypothese Häufigkeit auf die vier abhängigen Variablen

Variablen	Vertrauen (H1)	Informeller Austausch (H2)	Teamidentifikation (H3)	IKT-Modelle (H4)
Häufigkeit der Teamtreffen	- 0,040 (0,023)* [- 0,085; 0,005]	0,034 (0,023) [- 0,012; 0,080]	- 0,043 (0,042) [- 0,127; 0,041]	- 0,106 (0,057)* [- 0,218; 0,005]
R ²	0,015	0,011	0,005	0,018
F	3,007*	2,148	1,022	3,534*

n = 200. Signifikanzniveau (einseitig): *p ≤ 0,05; **p ≤ 0,01; ***p ≤ 0,001.

Zu den Regressionskoeffizienten werden Konfidenzintervalle angegeben. Aufgrund des vermuteten positiven Zusammenhangs bei den Hypothesen H1 und H4 gelten diese ebenso wie die nicht signifikanten Hypothesen H2 und H3 als nicht bestätigt.

5.1.2 Wissenstransfer

Auf die Hypothesen H1 bis H4 folgend wurden die Hypothesen H5 bis H8 getestet. Bei diesen Hypothesen handelt es sich um gerichtete, multiple Zusammenhangshypothesen. Es wurde jeweils ein positiver Zusammenhang zwischen dem Vertrauen, dem informellen Austausch, der Teamidentifikation und den IKT-Modellen mit dem Wissenstransfer vermutet. Für die Überprüfung wurde eine multiple Regressionsanalyse verwendet. Um ein bereinigtes Modell zu erhalten und um nicht signifikante Variablen auszuschließen, die das Modell ggf. verzerren könnten, wurde die Methode der Rückwärtselimination verwendet (vgl. *Leonhart*, 2010, S. 199). Die Variablen wurden automatisch aus dem Modell entfernt, wenn ihr Signifikanzwert über 0,1 lag.

Aus Tabelle 8 können die Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse entnommen werden. Zwischen den beiden unabhängigen Variablen Vertrauen und IKT-Modelle und der abhängigen Variable Wissenstransfer besteht jeweils ein positiver signifikanter Zusammenhang. Das heißt, dass der Wissenstransfer im Team steigt, umso größer das Vertrauen im Team ist oder eine Übereinstimmung bei den geteilten IKT-Modellen besteht, also innerhalb des Teams die gleichen Medien für die Informationsübertragung genutzt werden. Keinen signifikanten Zusammenhang mit dem Wissenstransfer weisen dagegen der informelle Austausch und die Teamidentifikation auf.

Tabelle 8: Prüfung der vier unabhängigen Variablen auf den Wissenstransfer

Variablen	Wissenstransfer	VIF
Vertrauen (H5)	1,122 (0,124)*** [0,876; 1,367]	2,469
Informeller Austausch (H6)	- 0,054 (0,083) [- 0,218; 0,111]	1,141
Teamidentifikation (H7)	0,004 (0,070) [- 0,135; 0,143]	2,710
IKT-Modelle (H8)	0,136 (0,032)*** [0,072; 0,200]	1,037
Korrigiertes R ²	0,539	
F	59,259***	

n = 200. Signifikanzniveau (einseitig): *p ≤ 0,05; **p ≤ 0,01; ***p ≤ 0,001.

Wie der Tabelle 8 außerdem entnommen werden kann, sind die beiden VIF-Werte von Vertrauen und Teamidentifikation etwas erhöht, was darauf hindeutet, dass die beiden Variablen untereinander vergleichsweise stark korrelieren. Das Ergebnis der Analyse kann hierdurch leicht verzerrt sein. Das gesättigte Modell weist ein korrigiertes R² von 0,539 auf. Durch das Entfernen der nicht signifikanten Variablen kann ein korrigiertes R² von 0,543 erreicht werden. Das Modell und die Regressionskoeffizienten verbessern sich dadurch nur geringfügig. Anhand dieser Ergebnisse können die Hypothesen H5 und H8 bestätigt werden. Die Hypothesen H6 und H7 werden nicht bestätigt.

5.1.3 Teameffektivität

Im nächsten Schritt wurde geprüft, ob der Wissenstransfer einen positiven Einfluss auf die Teameffektivität hat. Hierfür wird ebenfalls eine einfache lineare Regressionsanalyse durchgeführt. Tabelle 9 sind die gewonnenen Daten zu entnehmen:

Tabelle 9: Prüfung der Hypothese Wissenstransfer auf Teameffektivität

Variablen	Teameffektivität (H9)
Wissenstransfer	0,459 (0,073)*** [0,315; 0,604]
R ²	0,165
F	39,243***

n = 200. Signifikanzniveau (einseitig): *p ≤ 0,05; **p ≤ 0,01; ***p ≤ 0,001.

Die erklärende Variable Wissenstransfer ist im Zusammenhang mit der abhängigen Variable Teameffektivität signifikant. Der Wissenstransfer hat damit einen positiven Einfluss auf die Teameffektivität. Mithilfe des Prädikators Wissens-

transfer lassen sich 16,5 Prozent der Varianz der Teameffektivität erklären. Die Hypothese H9 kann somit bestätigt werden.

Im Rahmen der Befragung wurde auch die offene Frage gestellt, wieso die Teilnehmenden ihr Team verlassen oder in diesem bleiben wollen. Die Antworten wurden, wie in Anhang 5 ersichtlich ist, nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring kategorisiert. Der Tabelle 10 sind die Gründe zu entnehmen, wieso die Teilnehmenden in ihrem Team bleiben bzw. dieses verlassen wollen. Die Kategorien werden jeweils mit den absoluten Häufigkeiten und den relativen Häufigkeiten im Vergleich zu allen Nennungen angegeben.

Tabelle 10: Gründe für Teamstabilität und Fluktuation

Kategorie	Team bleiben	Team verlassen
(schlechtes) Arbeitsklima	42 (26%)	3 (5%)
(kein) Zusammenhalt	32 (20%)	5 (9%)
(nicht) Zufrieden	23 (14%)	Keine Nennung
(schlechte) Rahmenbedingungen	14 (9%)	8 (15%)
(uninteressante) Aufgaben	13 (8%)	12 (22%)
(kein) Vertrauen	10 (6%)	3 (5%)
(schlechte) Kommunikation	6 (4%)	2 (4%)
(keine) Wertschätzung	5 (3%)	4 (7%)
(keine) Entwicklungsmöglichkeiten	5 (3%)	2 (4%)
(fehlende) Motivation	4 (2%)	2 (4%)
(keine) Konflikte	3 (2%)	1 (2%)
(fehlende) Kreativität	2 (1%)	1 (2%)
(schlechte) Teamzusammensetzung	2 (1%)	Keine Nennung
Persönliche Gründe	1 (1%)	12 (22%)
(keine) Verantwortung übernehmen	1 (1%)	Keine Nennung

Unter den drei häufigsten Nennungen in der Spalte „Team bleiben“ sind die Kategorien: Arbeitsklima (Spaß an der Arbeit, Atmosphäre, Sicherheit), Zusammenhalt (Hilfsbereitschaft, Zusammenarbeit, Effektivität) und Zufriedenheit. Die drei häufigsten Gründe, wieso die Befragten ihr Team verlassen wollen, sind: persönliche Gründe (Umzug etc.), Aufgaben (keine Freude an der inhaltlichen Tätigkeit) und Rahmenbedingungen (fehlende Flexibilität, fehlendes Angebot von Homeoffice).

5.1.4 Moderatoren

Die Moderationseffekte werden im Folgenden nur noch auf die im Kapitel 5.1.2 festgestellten signifikanten Variablen Vertrauen und IKT-Modelle untersucht, da die nicht signifikanten Variablen keinen Erklärungsbeitrag zu dem aufgestellten Modell liefern. Zunächst wurde geprüft, ob die Teamreife den Zusammenhang zwischen dem Vertrauen und dem Wissenstransfer bzw. zwischen den geteilten IKT-Modellen und dem Wissenstransfer positiv moderiert. Die Ergebnisse können Tabelle 11 entnommen werden.

Tabelle 11: Prüfung des Moderators Teamreife

Variablen	Wissenstransfer	VIF
Vertrauen	0,523 (0,312)* [- 0,092; 1,138]	17,436
IKT-Modelle	0,426 (0,227)* [- 0,022; 0,873]	56,950
Teamreife	0,741 (0,253)** [0,243; 1,240]	16,576
Vertrauen*Teamreife	0,017 (0,061) [- 0,104; 0,137]	50,377
IKT-Modelle*Teamreife	- 0,062 (0,046) [- 0,153; 0,028]	75,517
Korrigiertes R ²	0,590	
F	58,170***	

n = 200. Signifikanzniveau (einseitig): *p ≤ 0,05; **p ≤ 0,01; ***p ≤ 0,001.

Die Auswertung zeigt einen positiven signifikanten Zusammenhang zwischen der Teamreife und dem Wissenstransfer auf. In diesem Modell treten stark erhöhte VIF-Werte auf. Zur Verringerung der Multikollinearität wurden die Interaktionsterme wieder entfernt (vgl. *Schneider*, 2009, S. 229). Tabelle 12 sind die Resultate dieser neuen Berechnung zu entnehmen.

Tabelle 12: Prüfung der drei abhängigen Variablen auf den Wissenstransfer

Variablen	Wissenstransfer	VIF
Vertrauen	0,622 (0,128)*** [0,369; 0,874]	2,936
IKT-Modelle	0,121 (0,031)*** [0,060; 0,181]	1,034
Teamreife	0,517 (0,107)*** [0,306; 0,729]	2,973
Korrigiertes R ²	0,590	
F	96,283***	

n = 200. Signifikanzniveau (einseitig): *p ≤ 0,05; **p ≤ 0,01; ***p ≤ 0,001.

Das korrigierte Modell weist ein leicht verbessertes korrigiertes R^2 gegenüber dem Modell aus der Tabelle 8 auf. Alle drei Konstrukte zeigen einen positiven signifikanten Zusammenhang mit der abhängigen Variable Wissenstransfer auf. Das Modell zeigt weiterhin leicht erhöhte VIF-Werte bei den Prädiktoren Vertrauen und Teamreife auf, was die Ergebnisse verzerren kann. Eine Interpretation der Daten ist dennoch weiterhin möglich (vgl. *O'Brien*, 2007, S. 674).

Bei der Untersuchung der Moderatorvariable Teamreife auf den Zusammenhang zwischen dem Wissenstransfer und der Teameffektivität ergibt sich ein ähnliches Bild bei den VIF-Werten. Besonders hervorzuheben ist jedoch, dass bei der Rückwärtselimination die Variable „Wissenstransfer“ entfernt wurde. Die Variable Wissenstransfer ist daher nur signifikant, wenn die Variable Teamreife nicht mitberücksichtigt wird. Es handelt sich daher vermutlich um eine Scheinkorrelation (vgl. *Bortz/Döring*, 2016, S. 684). Die Ergebnisse nach der Rückwärtselimination werden in der Tabelle 13 berichtet. Die Hypothese H9 gilt daher entgegen der vorherigen Aussage als nicht bestätigt.

Tabelle 13: Prüfung der Variable Teamreife auf die Teameffektivität

Variablen	Teameffektivität
Teamreife	0,932 (0,088)*** [0,760; 1,105]
Korrigiertes R^2	0,361
F	113,434***

n = 200. Signifikanzniveau (einseitig): * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$.

Den Ergebnissen nach gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen der Teamreife und der Teameffektivität. Durch die Teamreife können 36,1 Prozent der Varianz der Teameffektivität erklärt werden. Wenn die Teamreife steigt, wirkt sich dies positiv auf die Teameffektivität aus.

Im nächsten Schritt wurde eine Moderationsanalyse für die einzelnen Persönlichkeitsmerkmale auf den Einfluss des Vertrauens, der IKT-Modelle und der Teamreife auf den Wissenstransfer vorgenommen. Die Ergebnisse hieraus waren jedoch nicht sinnvoll interpretierbar, da alle Koeffizienten-Tabellen hohe VIF-Werte von bis zu 136 aufwiesen. Die Präzision der Schätzungen der Regressionsparameter ist durch die erhöhte Multikollinearität zu sehr verzerrt (vgl. *Backhaus et al.*, 2021, S. 121). Ferner kommt es bei der Überprüfung in allen Konstellationen zu einer Überanpassung im Modell. Das führt dazu, dass durch Zufallseffekte die Regressionskoeffizienten nicht mehr als signifikant ausgegeben werden und irrelevante Variablen signifikant werden (vgl. *Backhaus et al.*, 2021, S. 92 ff.).

Zudem passen sich bei einer Überanpassung die Daten dem Modell zu sehr an, weshalb Aussagen schlechter auf die Grundgesamtheit adaptierbar sind (vgl. *Hastie et al.*, 2009, S. 38). In Anhang 4 sind Beispiele für die Überanpassung zu finden. Die Persönlichkeitsmerkmale werden daher wieder aus dem Modell entfernt. Die formulierten Hypothesen zu den Persönlichkeitseigenschaften konnten somit nicht bestätigt werden.




5.2 Zusammenfassung der Ergebnisse

Zwischen der Häufigkeit der Teamtreffen und den Konstrukten Vertrauen, informeller Austausch, Teamidentifikation und IKT-Modelle konnte kein positiver Zusammenhang festgestellt werden. Ein positiver Einfluss des Vertrauens sowie der geteilten IKT-Modelle auf den Wissenstransfer konnte bestätigt werden. Zwischen dem informellen Austausch, der Teamidentifikation und dem Wissenstransfer konnte kein Zusammenhang aufgezeigt werden. Über die Interaktionsterme konnte keine Aussage getroffen werden, da durch die erhöhten VIF-Werte und die Überanpassung keine sinnvolle Interpretation der Ergebnisse möglich war. Damit gelten die Hypothesen bzgl. der Persönlichkeitseigenschaften als nicht bestätigt. Es konnte zunächst bestätigt werden, dass sich der Wissenstransfer positiv auf die Teameffektivität auswirkt. Im Zuge der Untersuchung der Moderatorvariable Teamreife konnte jedoch eine mögliche Scheinkorrelation zwischen dem Wissenstransfer und der Teameffektivität aufgezeigt werden. Der Zusammenhang zwischen dem Wissenstransfer und der Teameffektivität gilt daher im Nachgang als nicht bestätigt. Im gleichen Zuge wurde allerdings auch ein positiver signifikanter Einfluss der Teamreife auf den Wissenstransfer und die Teameffektivität aufgezeigt. Ferner wurden die Einflüsse von weiteren Variablen wie der Altersklasse auf den Zusammenhang zwischen den IKT-Modellen und dem Wissenstransfer untersucht sowie die Teamzugehörigkeit in Jahren auf die Beziehung zwischen dem Vertrauen und dem Wissenstransfer etc., welche jedoch ohne Ergebnisse waren und daher hier nicht gesondert berichtet wurden. Die Ergebnisse der Hypothesenprüfung sind noch einmal der Tabelle 14 zu entnehmen. Die Ergebnisse der Untersuchung werden im folgenden Kapitel diskutiert.

Tabelle 14: Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Hypothesen	Beschreibung	Ergebnisse
H1	Je öfter alle Teammitglieder eines hybriden Teams am selben Tag im Büro sind, desto stärker ist das Vertrauen im gesamten hybriden Team.	✗
H2	Je öfter alle Teammitglieder eines hybriden Teams am selben Tag im Büro sind, desto häufiger findet ein informeller Austausch innerhalb des gesamten hybriden Teams statt.	✗
H3	Je öfter alle Teammitglieder eines hybriden Teams am selben Tag im Büro sind, desto stärker ist die Teamidentifikation innerhalb des gesamten hybriden Teams.	✗
H4	Je öfter alle Teammitglieder eines hybriden Teams am selben Tag im Büro sind, desto stärker ist die Übereinstimmung der geteilten IKT-Modelle innerhalb des gesamten hybriden Teams.	✗
H5	Je größer das Vertrauen der Teammitglieder untereinander ist, umso stärker ist der Wissenstransfer innerhalb von hybriden Teams ausgeprägt.	✓
H6	Die Häufigkeit des informellen Austauschs hat einen positiven Einfluss auf den Wissenstransfer innerhalb von hybriden Teams.	✗
H7	Die wahrgenommene Teamidentifikation steht in einem positiven Zusammenhang mit dem Wissenstransfer innerhalb von hybriden Teams.	✗
H8	Die Übereinstimmung bei geteilten IKT-Modellen innerhalb von hybriden Teams steht in einem positiven Zusammenhang mit dem Wissenstransfer innerhalb von hybriden Teams.	✓
H9	Die Weitergabe von Wissen innerhalb von hybriden Teams steht in einem positiven Zusammenhang mit der Teameffizienz.	✗
H10a	Die Teamreife moderiert die Beziehung zwischen dem Vertrauen und dem Wissenstransfer. Bei hoher Teamreife ist die Beziehung zwischen dem Vertrauen und dem Wissenstransfer stärker. Bei geringer Teamreife	✗

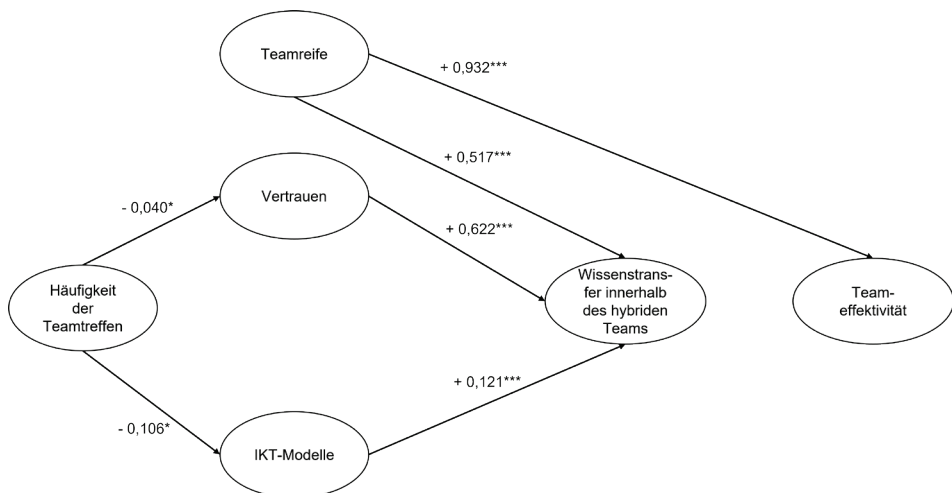
	ist die Beziehung zwischen dem Vertrauen und dem Wissenstransfer schwächer.	
H10b	Die Teamreife moderiert die Beziehung zwischen dem informellen Austausch und dem Wissenstransfer. Bei hoher Teamreife ist die Beziehung zwischen dem informellen Austausch und dem Wissenstransfer stärker. Bei geringer Teamreife ist die Beziehung zwischen dem informellen Austausch und dem Wissenstransfer schwächer.	✗
H10c	Die Teamreife moderiert die Beziehung zwischen der Teamidentifikation und dem Wissenstransfer. Bei hoher Teamreife ist die Beziehung zwischen der Teamidentifikation und dem Wissenstransfer stärker. Bei geringer Teamreife ist die Beziehung zwischen der Teamidentifikation und dem Wissenstransfer schwächer.	✗
H10d	Die Teamreife moderiert die Beziehung zwischen den geteilten IKT-Modellen und dem Wissenstransfer. Bei hoher Teamreife ist die Beziehung zwischen den geteilten IKT-Modellen und dem Wissenstransfer stärker. Bei geringer Teamreife ist die Beziehung zwischen den geteilten IKT-Modellen und dem Wissenstransfer schwächer.	✗
H10e	Die Teamreife moderiert die Beziehung zwischen dem Wissenstransfer und der Teameffektivität. Bei hoher Teamreife ist die Beziehung zwischen dem Wissenstransfer und der Teameffektivität stärker. Bei geringer Teamreife ist die Beziehung zwischen dem Wissenstransfer und der Teameffektivität schwächer.	✗
H11a, b, c, d, e	Die [Persönlichkeitseigenschaft] moderiert die Beziehung zwischen dem Vertrauen und dem Wissenstransfer. Insbesondere eine starke Ausprägung der [Persönlichkeitseigenschaft] stärkt die Beziehung zwischen dem Vertrauen und dem Wissenstransfer. Bei einer geringen Ausprägung der [Persönlichkeitseigenschaft] wird die Beziehung zwischen dem Vertrauen und dem Wissenstransfer schwächer sein.	✗

H11f, g, h, i, j	Die [Persönlichkeitseigenschaft] moderiert die Beziehung zwischen dem informellen Austausch und dem Wissenstransfer. Insbesondere eine starke Ausprägung der [Persönlichkeitseigenschaft] stärkt die Beziehung zwischen dem informellen Austausch und dem Wissenstransfer. Bei einer geringen Ausprägung der [Persönlichkeitseigenschaft] wird die Beziehung zwischen dem informellen Austausch und dem Wissenstransfer schwächer sein.	
H11k, l, m, n, o	Die [Persönlichkeitseigenschaft] moderiert die Beziehung zwischen der Teamidentifikation und dem Wissenstransfer. Insbesondere eine starke Ausprägung der [Persönlichkeitseigenschaft] stärkt die Beziehung zwischen der Teamidentifikation und dem Wissenstransfer. Bei einer geringen Ausprägung der [Persönlichkeitseigenschaft] wird die Beziehung zwischen der Teamidentifikation und dem Wissenstransfer schwächer sein.	
H11p, q, r, s, t	Die [Persönlichkeitseigenschaft] moderiert die Beziehung zwischen den geteilten IKT-Modellen und dem Wissenstransfer. Insbesondere eine starke Ausprägung der [Persönlichkeitseigenschaft] stärkt die Beziehung zwischen den geteilten IKT-Modellen und dem Wissenstransfer. Bei einer geringen Ausprägung der [Persönlichkeitseigenschaft] wird die Beziehung zwischen den geteilten IKT-Modellen und dem Wissenstransfer schwächer sein.	

6 Diskussion

Das Ziel der Untersuchung war, potenzielle Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer innerhalb von hybriden Teams auszumachen und zu untersuchen, wie sich diese auswirken. Diese aus der Theorie abgeleiteten potenziellen Einflussfaktoren werden nacheinander den Ergebnissen der statistischen Auswertung gegenübergestellt und interpretiert. Des Weiteren werden zur Anreicherung der Diskussion Antworten aus der offenen Frage, zur Absicht im Team zu bleiben, herangezogen. Ferner werden im selben Zuge Handlungsempfehlungen für Unternehmen ausgesprochen. Darüber hinaus werden Einschränkungen und Limitationen der vorliegenden Studie erläutert. Bereiche, die sich daraus für zukünftige Forschungsarbeiten eignen, werden im Anschluss aufgezeigt. Der Abbildung 17 sind noch einmal die signifikanten Zusammenhänge aus der empirischen Überprüfung zu entnehmen.

Abbildung 17: Modell mit signifikanten Zusammenhängen



6.1 Teamtreffen

Durch die quantitative Studie konnte kein positiver signifikanter Zusammenhang zwischen der Häufigkeit, in dem sich das komplette hybride Team trifft und den Konstrukten Vertrauen, informeller Austausch, Teamidentifikation und geteilten IKT-Modellen festgestellt werden. Entgegen den anfänglichen Erwartungen wurde ein negativer signifikanter Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Teamtreffen und den abhängigen Variablen „Vertrauen“ und „IKT-Modelle“

aufgezeigt. Das heißt also, je seltener Teamtreffen stattfinden, umso mehr Vertrauen herrscht im Team und desto größer ist die Übereinstimmung bei den geteilten IKT-Modellen.

Eine Erklärung für die Ergebnisse beim Konstrukt Vertrauen könnte sein, dass Führungskräfte mit einem hohen Kontrollbedürfnis häufiger Teamtreffen in Präsenz einfordern und eine geringe Vertrauensbereitschaft gegenüber dem Team herrscht (vgl. *Herrmann et al.*, 2012, S. 41). Das bestätigt auch eine Antwort auf die offene Frage, wieso Teammitglieder ihr Team ggf. verlassen wollen. Hier wurde folgendes angegeben: „Führungskraft demotiviert Mitarbeiter, kontrolliert zu viel“ und „Mangel an Vertrauen bei der Delegation von Aufgaben, die ein MA [(Mitarbeiter)] zuvor noch nie erledigt hat“. Entgegengesetzt geben Teilnehmende mit einem hohen Wert an Vertrauen und seltenen Teamtreffen oder häufigen Tagen im Homeoffice folgendes an: „Die Zusammenarbeit innerhalb des hybriden Teams funktioniert super. Es macht keinen Unterschied, ob ich im Büro oder im Homeoffice arbeite. Insgesamt hat mein Team eine super Arbeitsmoral, sodass ich das Gefühl habe, dass wir trotz hybrider Arbeitsweise gemeinsam an einem Strang ziehen und gemeinsam dasselbe Ziel verfolgen.“ Des Weiteren könnte sich der Effekt daraus erklären, dass Teams, in denen eine ausreichende Vertrauensbasis herrscht, entsprechend weniger Teamtreffen benötigen, da in diesen Teams auch weniger Prozesskonflikte entstehen, während in Teams, in denen das nicht der Fall ist, mehr Teamtreffen zur Lösung dieser Konflikte benötigt werden (vgl. *Griffith et al.*, 2003, S. 343).

Besonders in den Anfangsphasen der Teambildung scheinen häufige Präsenztreffen dennoch sinnvoll zu sein, da sich die Teammitglieder hierdurch gegenseitig leichter kennenlernen und besser einschätzen können sowie gemeinsame Erfahrungen gemacht werden, auf denen das Vertrauen aufgebaut werden kann (vgl. *Salas et al.*, 2015, S. 612). Darüber hinaus sollten ebenfalls bei der Einstellung neuer Teammitglieder mehr Präsenztermine stattfinden, da sonst die Gefahr besteht, dass die verschiedenen Entwicklungsphasen von Teams „Forming, Storming, Norming, Performing und Adjourning“ nicht richtig durchlaufen werden und gar kein Vertrauen zum neuen Teammitglied oder den neuen Teammitgliedern aufgebaut werden kann (vgl. *Sass*, 2019, S. 70). Ein Beispiel ist auch den Angaben der Befragung zu entnehmen: „Die meisten Kollegen sind toll, nur manchmal hat man Probleme als Homeoffice-Mitarbeiter mit länger bestehenden Kollegen zu Recht zu kommen und man hat das Gefühl, dass eher über einem geredet wird“. Durch diese Treffen wird eine solide Vertrauensbasis gebildet und regelmäßige Treffen werden hierdurch immer seltener nötig (vgl. *Machwüth*, 2022, S. 2 f.). Das Veranstalten von Events kann dann später gezielt genutzt werden,

um komplizierte Themen anzusprechen, welche über die Distanz schwer zu vermitteln sind (vgl. *Herrmann et al.*, 2012, S. 26).

Mit Blick auf den negativen Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Teamtreffen und den geteilten IKT-Modellen, zeigt sich, dass Teams sich häufiger treffen, wenn die geteilten IKT-Modelle nicht übereinstimmen. Eine Erklärung könnte sein, dass die Kommunikation über die IKT in diesen Teams nicht oder nur schlecht funktioniert, weshalb die Teammitglieder sich häufiger in Präsenz treffen, da hier die Abstimmungswege kürzer sind und weniger Missverständnisse entstehen (vgl. *Müller/Antoni*, 2019, S. 29). Denn wenn die Verwendung von IKT nicht geregelt wird und kein einheitliches Verständnis der Mediennutzung im Team vorliegt, kann dies zu Frustration führen (vgl. *Bernardy et al.*, 2021, S. 128). Das Erarbeiten von Regeln und Normen in Bezug auf IKT scheint hier eine wichtige Aufgabe der Führungskraft von hybriden Teams zu sein (vgl. *Bernardy et al.*, 2021, S. 128).

Die Teamidentifikation steht nach den Ergebnissen der statistischen Auswertung nicht signifikant in Abhängigkeit mit der Häufigkeit der Teamtreffen. Teamtreffen scheinen nach Bachmann und Quispe Bravo aber wichtig für die Ausbildung eines sozialen Zugehörigkeitsgefühls zu sein (vgl. *Bachmann/Quispe Bravo*, 2021, S. 332 f.). Webster und Wong zeigten auf, dass die Gefahr von Subgruppenbildungen besteht, wenn sich immer dieselben Mitarbeitenden im Büro begegnen (vgl. *Webster/Wong*, 2008, S. 44). Diese Ergebnisse werden auch durch zwei Aussagen von Teilnehmenden der Befragung bekräftigt: „Toller Teamgeist, gute Gespräche, lustig, aber auch, weil wir viel zusammen in Präsenz da sind. Leute, die nur im HO [(Homeoffice)] sind, sind nicht so gut integriert“ und „Tatsächlich ist durch die reine Arbeit im Home-Office mein Zugehörigkeitsgefühl zum Team / zur Firma gesunken. Übrig ist die reine inhaltliche Arbeit, welche mir an sich keine allzu große Befriedigung mehr verschafft. Andere, schöne Faktoren am Job - wie Kollegen treffen, gemeinsame Mittagspausen, Events nach Feierabend und Spaß im Büro neben der Arbeit, entfallen gänzlich“. Daneben stellen Griffith et al. fest, dass die Teamidentifikation auch hoch sein kann, wenn sich die Teammitglieder nicht unbedingt am selben Ort befinden (vgl. *Griffith et al.*, 2003, S. 343). Jedoch ist die Argumentation von Griffith mehr oder weniger auf rein virtuelle Teams bezogen.

Für den informellen Austausch zeigt sich ein ähnliches Bild. Auch wenn die Teamtreffen nicht signifikant mit der Häufigkeit, in dem sich informell ausgetauscht wird, im Zusammenhang stehen, so ist es doch wichtig, dass sich keine Subgruppen bilden, in denen Informationsblasen entstehen. Relevant ist der Austausch zwischen den Teammitgliedern dennoch, auch wenn dieser nicht in Form

eines Teamtreffens stattfindet, sondern in einzelnen Interaktionen, da solche emergenten Teamphänomene wie die Teamidentifikation sich nur durch Kommunikation herausbilden (vgl. *Chao/Kozlowski*, 2018, S. 578 ff.). Die zuletzt erwähnten Aussagen durch Teilnehmende an der Befragung bekräftigen dies auch noch einmal.

6.2 Direkte Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer

Im Rahmen der quantitativen Untersuchung wurde bestätigt, dass das Vertrauen einen positiven Einfluss auf den Wissenstransfer innerhalb des hybriden Teams hat. Der positive Einfluss auf den Wissenstransfer war in Anbetracht der bisherigen Untersuchungen zum Vertrauen wenig überraschend, da dem Vertrauen in vorangegangenen Studien eine Reihe von positiven Eigenschaften zugeschrieben wurde (vgl. *Mayer et al.*, 1995, S. 712 f.). Das Vertrauen als abstraktes Konzept wurde zudem in verschiedensten Wissenschaftsdisziplinen in Bezug auf den Wissenstransfer untersucht (vgl. *Hajidimitriou et al.*, 2012, S. 41 f.). Die empirischen Befunde stimmen bei der Relevanz des Vertrauens für den Wissenstransfer innerhalb von hybriden Teams mit der Literatur überein (vgl. *Staples/Webster*, 2008, S. 630). Das Vertrauen dient dazu, die Intensität der Interaktionen auf einem hohen Niveau zu halten und den Transfer von Wissen so zu gewährleisten sowie diesen Transfer zu erleichtern, da Unsicherheit abgebaut wird und größere Transparenz herrscht (vgl. *Hajidimitriou et al.*, 2012, S. 43). Vertrauen ist ein emergentes Teamphänomen, das sich durch die Erfahrungen der einzelnen Teammitglieder entwickelt (vgl. *Breuer et al.*, 2016, S. 1152). Umso bedeutender ist es, dass die Führungskraft diese Erlebnisse aktiv herbeiführt, beispielsweise in Form von Teamevents oder ähnlichen Aktivitäten. Eine Kontrolle der Teammitglieder ist – besonders, wenn diese sich im Homeoffice befinden, – kaum möglich, weshalb das Vertrauen hierbei (als Ersatz für Kontrolle) eine noch wichtigere Rolle spielt als bei reinen Präsenzteams (vgl. *Peters/Manz*, 2007, S. 119). Das ergibt auch mit Blick auf die vorher beschriebenen Ergebnisse zum Einfluss der Teamtreffen auf das Vertrauen Sinn, da sich Teams, in denen ein geringes Vertrauensverhältnis herrscht, häufiger treffen und somit besser kontrolliert werden können. Anzumerken ist an dieser Stelle jedoch auch, dass *Yli-Renko et al.* herausgefunden haben, dass ein zu hohes Maß an Vertrauen auch zu einer Art „kollektiver Blindheit“ führen kann, was den Wissenstransfer hemmen könnte (vgl. *Yli-Renko et al.*, 2001, S. 607 f.). Nach der Ansicht von *Uzzi* könnte das Vertrauen bzw. sehr enge Beziehungen bei den Mitarbeitenden dazu führen, dass diese sich ungewollt von externen Informationen isolieren (vgl. *Uzzi*, 1997, S. 60 ff.). So könnte etwa die Erwartungshaltung entstehen, dass das benötigte Wissen bei

Bedarf bereitgestellt wird und nicht extern beschafft werden muss, was den Austausch nach außen verringert.

Des Weiteren konnte bestätigt werden, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen dem Konsens bei den geteilten IKT-Modellen und dem Wissenstransfer gibt. Das zeigt auf, dass für hybride Teams ein gemeinsames Verständnis für die Mediennutzung relevant ist, um den Wissenstransfer innerhalb des Teams zu stärken und zu erleichtern. Das deckt sich auch mit der Literatur (vgl. *Müller/Antoni*, 2022, S. 326 f.). Mit einem erhöhten Grad an Virtualität und einer damit einhergehenden steigenden Anzahl von digitalen Medien, die benutzt werden, wird der Wissenstransfer erschwert, wenn keine Übereinstimmung bei den geteilten IKT-Modellen im Team existiert (vgl. *Andres*, 2013, S. 47 ff.). Schulze und Krumm bestätigen dies und betonen, dass ein gemeinsames Verständnis über die verwendeten Medieneigenschaften, der adäquaten Nutzung dieser Medien und wie mit ihnen kommuniziert werden soll, wichtig ist (vgl. *Schulze/Krumm*, 2017, S. 68 ff.). Die Beachtung der Medienreichhaltigkeitstheorie ist in diesem Zuge ebenfalls relevant, da sich die übertragenen Informationen durch die Wissensempfängerin oder den Wissensempfänger besser aufnehmen lassen, wenn über das richtige digitale Medium kommuniziert wird. Die Teammitglieder machen mit der Zeit unterschiedliche Erfahrungen mit den IKT und deren Nutzung (vgl. *Denis et al.*, 2008, S. 592 ff.). Die heterogenen Erfahrungen führen dazu, dass die Teammitglieder die IKT für unterschiedliche Zwecke einsetzen (vgl. *Chudoba/Watson-Manheim*, 2008, S. 58 ff.). Um innerhalb des Teams gewährleisten zu können, dass über die geeigneten digitalen Medien kommuniziert wird, müssen Nutzungsregeln für digitale Medien festgelegt werden. Sobald diese Verhaltensweisen klar definiert sind, lässt sich die Übereinstimmung der geteilten IKT-Modelle über eine regelmäßige Befragung innerhalb des Teams bestimmen und bei Abweichungen können die Differenzen im Team besprochen werden. Diese Nutzungsregeln sollten im Laufe der Zeit reflektiert und entsprechend den Bedürfnissen angepasst werden. Dadurch können hybride Teams unter anderem sicherstellen, dass eine Informationsüberflutung oder Informationsüberlastung vermieden wird (vgl. *Ellwart et al.*, 2015, S. 821 f.). Die Nutzungsregeln sollten zudem nicht zu starr sein, sodass die Flexibilität des Teams weiterhin erhalten bleibt. Untersucht und bestätigt wurde bereits der Zusammenhang zwischen Trainingsmaßnahmen in Bezug auf geteilte mentale Modelle und der Verbesserung dieser bei Präsenzteams (vgl. *Marks et al.*, 2000, S. 983). Die Führungskräfte sollten ihrem Team daher spezielle Anwendungstrainings für digitale Medien zur Verfügung stellen. Auch Kock postuliert, dass Teammitglieder digitale Medien

gleich bewerten und verwenden, wenn deren Medienkompetenzen sich ähneln (vgl. *Kock*, 2004, S. 341 ff.).

Der Zusammenhang zwischen der Teamidentifikation und dem Wissenstransfer ist nach den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit nicht signifikant. Gezeigt hat sich im Modell jedoch, dass die Variablen Vertrauen und Teamidentifikation korrelieren. Das deutet darauf hin, dass die Teamidentifikation möglicherweise das Vertrauen im Team beeinflusst. So zeigten *Krug et al.*, dass die Teamidentifikation das Vertrauen in die Führungskraft steigert sowie die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement erhöht (vgl. *Krug et al.*, 2021, S. 24). Andere Studien berichten den positiven Einfluss von hoher Teamidentifikation auf die Solidarität, Loyalität und das Vertrauen im Team (vgl. *Somech et al.*, 2009, S. 372). Auch die Studie von *Han und Harms* deutet auf einen positiven Effekt der Teamidentifikation auf das Vertrauen hin (vgl. *Han/Harms*, 2010, S. 34 f.). So könnte die Teamidentifikation den Wissenstransfer indirekt über das Vertrauen beeinflussen.

In Bezug auf den Zusammenhang des informellen Austauschs mit dem Wissenstransfer muss beachtet werden, dass die quantitative Analyse die Komplexität der informellen Kommunikation möglicherweise nicht abbilden kann. Ferner könnte der Umfang des informellen Austausches durch Erinnerungsfehler verzerrt sein. Außerdem könnten die Teilnehmenden durch Effekte der sozialen Erwünschtheit möglicherweise niedrigere Werte angegeben haben, welche nicht der Realität entsprechen. Darüber hinaus ist es möglich, dass der informelle Austausch einen eher indirekten Einfluss auf den Wissenstransfer hat, indem Faktoren wie die Arbeitszufriedenheit oder das Vertrauen im Team durch den sozialen Austausch gestärkt werden.

Festgehalten werden sollte an dieser Stelle, dass das Vertrauen einen signifikanten positiven Einfluss auf den Wissenstransfer hat. Das Vertrauen kann besonders in den Anfangsphasen durch regelmäßige Präsenztreffen entwickelt werden. Später sind dann immer weniger Treffen nötig und das Vertrauen ersetzt die nötige Kontrolle. Teammitglieder machen zudem heterogene Erfahrungen mit IKT, weshalb diese unterschiedlich genutzt werden. Damit ein einheitliches Verständnis der Nutzung von IKT im gesamten Team herrscht, sollten Trainings zur Mediennutzung durchgeführt werden und in regelmäßigen Befragungen getestet werden, ob geteilte IKT-Modelle vorliegen und ansonsten gezielt nachgeschult werden. Die Teamidentifikation und der informelle Austausch scheinen zwar keinen direkten signifikanten Einfluss auf den Wissenstransfer zu haben, jedoch wird vermutet, dass die Teamidentifikation den Wissenstransfer über das Vertrauen sowie der informelle Austausch den Wissenstransfer über bspw. die Arbeitszufriedenheit positiv beeinflusst.

6.3 Teameffektivität

Nach der empirischen Überprüfung der Daten konnte zunächst bestätigt werden, dass sich der Wissenstransfer positiv auf die Teameffektivität auswirkt. Im weiteren Zuge der Untersuchung der Variable Teamreife konnte allerdings gezeigt werden, dass es sich hierbei vermutlich um eine Scheinkorrelation handelt. Das Konstrukt Teamreife setzt sich in der vorliegenden Arbeit aus der Teameinheit, also dem Zusammenhalt im Team und den Teamkenntnissen zusammen. Hackman bestätigt mit seiner Argumentation die Ergebnisse der empirischen Auswertung, denn er ist der Ansicht, dass Teams sich darüber im Klaren sein müssen, welche Teammitglieder Teil des Teams sind und welche nicht, um sich von anderen abzugrenzen (vgl. *Hackman*, 1987, S. 336). Ohne diesen Zusammenhalt fühlt sich das Team nicht für die Ergebnisse der gemeinsam produzierten Arbeit verantwortlich, was zu Frustration führen kann und dadurch die Leistung hemmt (vgl. *Hackman*, 1987, S. 336). Gruppenrollen tragen laut Hackman auch dazu bei, die Teameffektivität zu steigern (vgl. *Hackman*, 1987, S. 336 f.). Jedes Teammitglied muss jedoch erst einmal seine eigene Nische finden für die Rolle, die sie oder er im Team spielen will (vgl. *Hackman*, 1987, S. 336 f.). Der Teamzusammenhalt und die Rollenverteilung ergeben sich jedoch erst über die Zeit, weshalb diese Faktoren in der vorliegenden Arbeit unter dem Aspekt „Teamreife“ zusammengefasst wurden. Stogdill hingegen argumentiert für Gruppen, dass der Zusammenhalt nicht für eine höhere Produktivität verantwortlich ist, sondern vielmehr die Motivation der Gruppe in einem positiven Zusammenhang mit der Produktivität steht (vgl. *Stogdill*, 1972, S. 37 ff.). Sawng konnte einen positiven Effekt des Zusammenhalts auf den Wissenstransfer und wissenschaftende Aktivitäten feststellen (vgl. *Sawng et al.*, 2006, S. 258). Janz hingegen zeigt auf, dass die Motivation mit einer hohen Teameffektivität verbunden ist, dieser Zusammenhang jedoch von der Entwicklungsreife des Teams abhängig ist (vgl. *Janz et al.*, 1997, S. 899). Reifere Teams scheinen demnach fähiger zu sein, ein hohes Maß an Motivation in die Steigerung der Teameffektivität umzuwandeln (vgl. *Janz et al.*, 1997, S. 899). Dies lässt die Vermutung zu, dass die Teameffektivität sowohl von den Fähigkeiten der Teammitglieder, der Teameinheit als auch der Motivation der Teammitglieder abhängig ist. Guzzo und Dickson geben an, dass die größten Veränderungen bei der Teameffektivität durch ein geeignetes Teamdesign erwirkt werden kann (vgl. *Guzzo/Dickson*, 1996, S. 335). Unter Teamdesign fällt in diesem Kontext auch die Personalbesetzung und die Rollenverteilung der Teammitglieder (vgl. *Guzzo/Dickson*, 1996, S. 310 f.). Janz et al. schlagen zur Verbesserung der Teameffektivität daher vor, die Teamreife zu erhöhen, wodurch die Motivation wiederum aktiv von den Teammitgliedern in die

Steigerung der Teameffektivität gelenkt werden kann (vgl. *Janz et al.*, 1997, S. 900 f.). Möglich ist das etwa durch teambildende Maßnahmen und der gezielten Auswahl von Mitarbeitenden, die sich gut in das Team einfügen.

Staples und Webster fanden einen positiven Zusammenhang zwischen dem Wissenstransfer und der Teameffektivität (vgl. *Staples/Webster*, 2008, S. 631). In der vorliegenden Arbeit wurde dieser Effekt zunächst auch entdeckt. Bei der Aufnahme der Variable Teamreife stellte sich jedoch heraus, dass es sich hierbei wahrscheinlich um eine Scheinkorrelation handelt. In der Studie von Staples und Webster wurde die Teamreife nicht kontrolliert. Auch in der Studie von Pangil und Moi Chan wurde der Effekt des Wissenstransfers auf die Teameffektivität lediglich in Zusammenhang mit dem Vertrauen untersucht und ein positiver Zusammenhang zwischen dem Wissenstransfer und der Teameffektivität aufgezeigt (vgl. *Pangil/Moi Chan*, 2014, S. 97). Vielmehr scheint es aber so zu sein, dass der Wissenstransfer die Teameffektivität lediglich indirekt beeinflusst. So wurde etwa in der Studie von Alsharo et al. aufgezeigt, dass die Beziehung zwischen dem Wissenstransfer und der Teameffektivität durch die Zusammenarbeit der einzelnen Teammitglieder positiv vermittelt wird (vgl. *Alsharo et al.*, 2017, S. 485 ff.). Bei der Auswertung der offenen Frage, wieso Teilnehmende in ihrem Team bleiben wollen, wurde als Zweithäufigstes der Zusammenhalt im Team erwähnt, was die Aussage von Alsharo et al. bekräftigt. Zudem war für neun Prozent der Befragten, die ihr Team verlassen wollten, der fehlende Teamzusammenhalt ein Grund für den Teamwechsel. Dies zeigt auf, dass der Wissenstransfer zwar nicht direkt, aber sehr wohl indirekt für die Teameffektivität in hybriden Teams von Bedeutung ist. Denn ohne den nötigen Wissenstransfer können die Teammitglieder die durch das Unternehmen gestellten Aufgaben nicht erfüllen, da nicht jedes Teammitglied das nötige Wissen hat, die Aufgaben allein zu meistern. Auch Janz et al. wiesen auf eine positive Vermittlung des Wissenstransfers auf die Teameffektivität durch die Teamprozesse hin (vgl. *Janz et al.*, 1997, S. 899 ff.).

6.4 Limitationen

Aus den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit lassen sich keine allgemeingültigen Aussagen ableiten, da die Ergebnisse aufgrund methodischer Schwächen nur eingeschränkt interpretierbar sind. Die größte Restriktion besteht in der Stichprobe dieser Arbeit. Um statistische Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zu schließen, ist eine Vollerhebung oder eine repräsentative Stichprobe notwendig (vgl. *Bortz/Döring*, 2016, S. 631 ff.). Eine Vollerhebung konnte nicht durchgeführt

werden und die Repräsentativität der Stichprobe kann nicht erfüllt werden, da es u. a. ein Ungleichgewicht bei dem Geschlecht, dem Alter, dem Bildungsniveau und der Teamzugehörigkeit gibt.

Hinsichtlich der Hypothesenprüfung muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass die Verteilung der Daten nicht ganz symmetrisch ist, sondern eher links-schief. Ähnliches ist auch den Streudiagrammen aus Anlage 4 zu entnehmen. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass diese Auffälligkeit keinen Einfluss auf die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit hatte.

Jarvenpaa et al. sind der Ansicht, dass die Effekte von Vertrauen immer im Kontext sowie situationspezifisch im Zusammenhang mit der Untersuchung betrachtet werden müssen, da der jeweilige Situationskontext durchaus einen Einfluss auf das Vertrauen haben kann (vgl. *Jarvenpaa et al.*, 2004, S. 262). Dies legt ebenfalls nahe, dass die Schlussfolgerungen der vorliegenden Studie nicht auf die Gesamtpopulation übertragen werden können. Allgemein muss angemerkt werden, dass in der vorliegenden Studie nicht zwischen verschiedenen Arten von hybriden Teams unterschieden wurde. So gibt es z. B. hybride Teams, in denen manche Teammitglieder ständig aus dem Homeoffice arbeiten und deren Kolleginnen und Kollegen aus dem Büro. Es gibt aber auch hybride Teams, in denen alle Teammitglieder die Möglichkeit haben im Büro zu arbeiten und hier aktiv zwischen Homeoffice und Büro rotiert wird. Manche Führungskräfte grenzen die Anzahl der Tage, in denen im Homeoffice gearbeitet wird, auch ein. Diese Rahmenbedingungen könnten sich auf die untersuchten Variablen auswirken. Die Mediatoren zu den Persönlichkeitstypen konnten aufgrund der Multikollinearität und der Überanpassung nicht sinnvoll interpretiert werden. Die Persönlichkeitseigenschaften haben jedoch laut Mayer et al. einen Einfluss auf die Neigung einer Person, wie schnell diese einer Person vertrauen und hätten weiteren Aufschluss über die Wirkung des Vertrauens auf den Wissenstransfer geben können (vgl. *Mayer et al.*, 1995, S. 715).

Des Weiteren muss erwähnt werden, dass die vorliegende Arbeit den Wissenstransfer unabhängig von der eingesetzten Technologie der verschiedenen Studienteilnehmenden untersucht hat. Die verwendete Technologie kann jedoch das Teilen von Wissen im Team beeinflussen. So können diese Technologien etwa von einfachen Chatprogrammen bis hin zu komplexen Softwareanwendungen reichen, welche für den eigenen Unternehmenskontext entwickelt wurden. Die Studie von Alavi und Leidner hat etwa bereits dargelegt, dass die verwendete Technologie die Quantität und Qualität des geteilten Wissens beeinflussen kann (vgl. *Alavi/Leidner*, 2001, S. 132).

6.5 Ausblick auf zukünftige Forschung

Aus der vorliegenden Arbeit lassen sich eine Reihe von Empfehlungen für zukünftige Forschungsfragen ableiten, die in weiteren Studien untersucht werden sollten.

Durch die Häufigkeit der Teamtreffen konnte nicht nachgewiesen werden, dass sich das Vertrauen, der informelle Austausch, die Teamidentifikation und die Übereinstimmung bei den geteilten IKT-Modellen erhöht. Unter anderem das Vertrauen entwickelt sich jedoch durch wiederholt positive soziale Interaktionen (vgl. *Weber et al.*, 2004, S. 76), weshalb es interessant wäre zu untersuchen, welche Gespräche genau zu einer solchen Steigerung beitragen. Diese Untersuchung könnte man auch im Zusammenhang mit dem informellen Austausch im Unternehmen vornehmen, da der informelle Austausch einen positiven Einfluss auf das Vertrauen haben könnte.

Wie oft ein informeller Austausch stattfindet, wurde in der vorliegenden Arbeit anhand einer Befragung festgestellt. Zukünftige Forschungsarbeiten könnten jedoch nicht nur an den bloßen Umfang des informellen Austausches ermitteln, sondern stattdessen mithilfe von Beobachtungsdaten analysieren, mit wem, wie viel und worüber die Mitarbeitenden informell sprechen. Das könnte mehr Aufschluss darüber geben, welche Gespräche wirklich relevant und entscheidend für den Wissenstransfer sind. Hierbei muss jedoch auch beachtet werden, dass sich die beobachteten Personen anders verhalten könnten, da sie wissen, dass sie beobachtet werden.

Das Vertrauen entwickelt sich über internetbasierte Kommunikation anders als im täglichen Kontakt von Angesicht zu Angesicht (vgl. *Green*, 2012, S. 45). So fanden Forschende etwa heraus, dass sich das Vertrauen bei Freundschaften, die sich über das Internet ergeben, langsamer entwickelt, sich jedoch nach einem Jahr auf ca. dem gleichen Level wie bei Offline-Freundschaften befindet (vgl. *Chan/Cheng*, 2004, S. 316). Andere Forschende argumentieren hingegen, dass sich Kontakte, die online geschlossen wurden, sogar zunächst schneller in ihrer Beziehung entwickeln (vgl. *Walther*, 1996, S. 4 ff.). Beispielsweise könnten Personen bei einem Gespräch mit einer fremden Person über die Chatfunktion eines Onlinespiels geneigter sein, intimere Informationen mit der Online-Partnerin oder dem Online-Partner zu teilen. Das liegt laut *Derlega* und *Chaikin* unter anderem daran, dass diese erst einmal fremde Person nicht in das bestehende soziale Umfeld des Individuums eingebunden ist und daher keine sensiblen Informationen an das soziale Umfeld weitergegeben werden können (vgl. *Derlega/Chaikin*, 1977, S. 108 ff.). Die Offenheit bei der Online-Kommunikation kann besonders in

der Kennenlernphase der Teammitglieder hilfreich sein, da hierdurch auch soziale Ängste reduziert werden können, da die Offenheit in dieser Phase das noch fehlende Vertrauen ersetzen kann (vgl. *Kaplan et al.*, 2015, S. 220). Bedingungen, die am Anfang eine hohe Offenheit der Teammitglieder untereinander begünstigen, könnten so Schritt für Schritt zu einem erhöhten Vertrauen im Team führen. In hybriden Teams gibt es sowohl den Kontakt von Angesicht zu Angesicht als auch den Online-Kontakt über Kommunikationstechnologien, weshalb sich hier evtl. sogar ein ganz anderes Bild ergeben könnte. In der vorliegenden Arbeit wurden nur Querschnittsdaten erhoben. Die Untersuchung bei der Neugründung eines hybriden Teams und anhand eines Längsschnittsdesigns könnte wichtige Erkenntnisse erbringen, wie sich Faktoren wie das Vertrauen und die Teamidentifikation über die Zeit entwickeln. Relevant ist die Untersuchung über einen längeren Zeitraum beim Vertrauen beispielsweise auch deshalb, weil das Vertrauen grob in zwei Ebenen unterteilt werden kann. Zum einen gibt es das schnelle Vertrauen und zum anderen ein reiferes und fundierteres bzw. langsameres Vertrauen (vgl. *Meyerson et al.*, 1996, S. 167 ff.). Das langsamere Vertrauen entwickelt sich durch die wachsende Anzahl an Erfahrungen mit der Interaktionspartnerin oder dem Interaktionspartner (vgl. *Meyerson et al.*, 1996, S. 167 ff.). Der Unterschied für die Interaktionen innerhalb des Teams besteht für Teams, in denen nur ein schnelles Vertrauen ausgebildet ist, darin, dass das schnelle Vertrauen eher für spezielle Fälle gilt, während das langsame Vertrauen eher allgemein und nicht auf spezielle Sachverhalte beschränkt ist (vgl. *Corritore et al.*, 2003, S. 743). Beispielsweise vertraut ein Teammitglied einem anderen Teammitglied in einem Bereich, in dem diese beiden Teammitglieder schon einmal zusammengearbeitet haben, jedoch nicht in Bezug auf neue Themenbereiche, etwa bei der Entwicklung eines Teilaspektes eines neuen Produktes. Ghazinejad et al. konnten zudem innerhalb einer Fallstudie aufzeigen, dass sich das Maß der Offenheit auf das Projektergebnis einer Projektgruppe auswirkt, wenn eine offene Kommunikation unter den Projektmitgliedern herrscht, da hierdurch schnell Probleme gelöst werden können (vgl. *Ghazinejad et al.*, 2018, S. 5). Darüber hinaus teilten die Projektmitglieder durch die offene Kommunikation eher ihr Wissen untereinander (vgl. *Ghazinejad et al.*, 2018, S. 5). Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Offenheit in einer frühen Teamphase auch positive Auswirkungen auf den Wissenstransfer haben kann, auch wenn das Vertrauen untereinander noch nicht gänzlich ausgebildet ist oder sich in der Phase des schnellen Vertrauens befindet.

Zudem könnten in weiteren Studien noch die Unterschiede von explizitem Wissen und implizitem Wissen herausgearbeitet werden. Dhanaraj et al. heben etwa

die Rolle des Vertrauens auf die Übertragung von implizitem Wissen hervor (vgl. *Dhanaraj et al.*, 2004, S. 438). Eine weitere Studie bestätigt diese Ergebnisse, betont aber auch, dass die Übertragung von explizitem Wissen durch Mitarbeitende mit einer höheren Risikobereitschaft verbunden ist, da es leichter zu übertragen ist und daher besser geschützt werden muss (vgl. *Becerra et al.*, 2008, S. 707 ff.).

Geteilte IKT-Modelle scheinen einen Anteil an einem funktionierenden Wissenstransfer zu tragen. In diesem Zusammenhang gibt es jedoch noch kaum Untersuchungen in Bezug auf hybride Teams. Aufschlussreich wäre es in diesem Zusammenhang, zu erfahren, welche Auswirkungen die verwendeten Technologien auf die geteilten IKT-Modelle und damit den Wissenstransfer haben. Die Komplexität der verwendeten digitalen Medien könnte hier eine Rolle spielen sowie der Grad der individuellen Anpassung der Technologie an das Unternehmen. Beispielsweise verwenden manche Unternehmen eine unternehmenseigene Software, innerhalb derer Prozesse und Interaktionen unter den Teammitgliedern und innerhalb des gesamten Unternehmens ablaufen.

Die Fähigkeit der Teammitglieder, mit diesen Technologien umzugehen, könnte hier gleichermaßen eine Rolle spielen sowie das interne Angebot von Schulungen, um mit diesen digitalen Medien umzugehen.

Ferner könnte die Untersuchung von verschiedenen Arten von hybriden Teams noch detailliertere Einblicke und spezifischere Ergebnisse liefern. Etwa die Untersuchung von Einflussfaktoren auf starre Teams, in denen die Gefahr von Subgruppenbildung besteht. Aber auch die Untersuchung in Teams, in denen die Teammitglieder zwischen Homeoffice und Büro aktiv rotieren.

Final stellt sich noch die Frage, wie viel Wissenstransfer optimal ist und ob es ein Minimum an erfolgreich geteiltem Wissen zur Aufgabenerfüllung innerhalb des Teams bedarf oder auch „zu viel Wissenstransfer“ möglich ist und dies zu Überlastungen bei den Mitarbeitenden führen kann.

7 Fazit

Das Ziel der vorliegenden Studie bestand darin, Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer innerhalb von hybriden Teams herauszuarbeiten und herauszufinden, wie diese den Wissenstransfer beeinflussen. Die Vermutung hierbei war, dass sich in hybriden Teams, die häufiger Teamtreffen haben, ein stärkeres Vertrauen ausbildet, mehr informelle Austausche stattfinden, die Teamidentifikation stärker ist und die geteilten IKT-Modelle besser übereinstimmen. Zudem wurde die Vermutung formuliert, dass sich das Vertrauen, der informelle Austausch, die Teamidentifikation und die geteilten IKT-Modelle positiv auf den Wissenstransfer im Team auswirken. Es wurde außerdem vermutet, dass der Wissenstransfer die Teameffektivität steigert. Darüber hinaus wurden die einzelnen Zusammenhänge teilweise auf Moderationseffekte durch die Variablen Teamreife und die fünf Persönlichkeitseigenschaften (Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus) untersucht.

Die Untersuchung gibt stellenweise erstmalige Einblicke auf die Einflussfaktoren des Wissenstransfers innerhalb von hybriden Teams. Für die Untersuchung wurde eine Nettostichprobe von 200 Personen befragt, die in einem hybriden Team arbeiten. Es konnte entgegen den Erwartungen gezeigt werden, dass die Häufigkeit, mit der sich das hybride Team trifft, in einem negativen Zusammenhang mit der Ausbildung des Vertrauens und der geteilten IKT-Modelle steht. Vermutet wird auf dieser Grundlage, dass sich hybride Teams häufiger in Präsenz treffen, wenn die Kommunikation aufgrund der geringen Übereinstimmung bei den geteilten IKT-Modellen nicht funktioniert sowie das gegenseitig gegebene Vertrauen gering ist und durch Kontrolle ersetzt wird. Die Häufigkeit der Teamtreffen hat hingegen keinen Einfluss auf die Teamidentifikation und den informellen Austausch. Anschließend wurde festgestellt, dass insbesondere das Vertrauen, aber auch die geteilten IKT-Modelle einen Einfluss auf den Wissenstransfer haben. Da Vertrauen einen Grundbaustein für den sozialen Austausch darstellt, ist dieses Ergebnis nicht weiter verwunderlich. Die Übereinstimmung der IKT-Modelle scheint den Wissenstransfer zu fördern, da die Mitarbeitenden effektiver kommunizieren, wenn sie das richtige Medium für den Informationsaustausch verwenden. Das spiegelt auch die Medienreichhaltigkeitstheorie wider. Zwischen der Teamidentifikation und dem Wissenstransfer wurde kein signifikanter Zusammenhang ermittelt. Die Analysen zeigen jedoch eine hohe Korrelation zwischen dem Vertrauen und der Teamidentifikation, weshalb ein positiver Zusammenhang zwischen der Teamidentifikation und dem Vertrauen vermutet wird, was auch aus der Literatur abgeleitet werden kann.

Der informelle Austausch hat ebenfalls keinen signifikanten Einfluss auf den Wissenstransfer. Das könnte daran liegen, dass die Ergebnisse aufgrund von Effekten der sozialen Erwünschtheit oder Erinnerungsfehlern verzerrt sind. Es konnte kein moderierender Effekt der Persönlichkeitseigenschaften auf die Variablen festgestellt werden, da eine zu hohe Multikollinearität vorliegt und es zudem zu einer Überanpassung im Modell gekommen ist. Zunächst konnte ein signifikanter Effekt zwischen dem Wissenstransfer und der Teameffektivität aufgezeigt werden. Die Betrachtung der Variable Teamreife zeigt jedoch, dass es sich hier wahrscheinlich nur um eine Scheinkorrelation handelt. Die Ergebnisse der Studie lassen dagegen erkennen, dass die Reife des Teams die Teameffektivität signifikant beeinflusst. Der Literatur nach kann konstatiert werden, dass der Wissenstransfer die Teameffektivität zwar beeinflusst, jedoch nur indirekt, indem Faktoren wie die Zusammenarbeit positiv durch den Wissenstransfer gesteigert werden.

Führungskräfte von hybriden Teams sollten diesen Ergebnissen nach daher einen hohen Wert auf das Vertrauen legen, welches sich vor allem in den Anfangsphasen der Teamarbeit entwickelt und bei der Einstellung von neuen Mitarbeitenden – sofern möglich – vermehrt Präsenzphasen schaffen. Die Übereinstimmung der IKT-Modelle kann zudem über spezielle Trainings und vereinbarte Regeln der Kommunikation über IKT für die Teammitglieder hergestellt werden. Des Weiteren sollten Führungskräfte auf einen gesunden Mix aus Fähigkeiten und Kenntnissen im Team setzen sowie das Miteinander durch Teamevents fördern, um die Teamreife zu stärken.

Alle Ergebnisse sind jedoch mit Vorsicht zu betrachten, da die Repräsentativität der Stichprobe aufgrund von Ungleichgewichten in der Geschlechts-, Bildungs- und Altersverteilung nicht gewährleistet werden kann. Zukünftige Studien sollten auch Längsschnittdesigns in Betracht ziehen, um vor allem bei neu gebildeten hybriden Teams die Entwicklung der Einflussfaktoren untersuchen zu können. Zudem könnten die im Unternehmen verwendeten Technologien zur Kommunikation noch in die Forschung mit eingebracht werden. Eine spezifischere Unterscheidung zwischen verschiedenen Arten von hybriden Teams könnte außerdem noch genauere Ergebnisse für die untersuchte Grundgesamtheit schaffen.

Literaturverzeichnis

- Afflerbach, Thomas (2020): Hybrid Virtual Teams in Shared Services Organizations. Practices to Overcome the Cooperation Problem, Cham: Springer International Publishing, 2020
- Ahlert, Dieter, Creusen, Utho, Ehrmann, Thomas, Olesch, Günter (Hrsg.) (2007): Vernetztes Wissen. Organisationale, motivationale, kognitive und technologische Aspekte des Wissensmanagements in Unternehmensnetzwerken, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2007
- Ahlert, Martin, Blaich, Günther, Spelsiek, Jan (2007): Wissensmanagement aus Netzwerkperspektive, in: Ahlert, Dieter, Creusen, Utho, Ehrmann, Thomas, Olesch, Günter (Hrsg.), Vernetztes Wissen. Organisationale, motivationale, kognitive und technologische Aspekte des Wissensmanagements in Unternehmensnetzwerken, 2007, S. 34–73
- Alavi, Maryam, Leidner, Dorothy E. (2001): Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, in: Management Information Systems Quarterly, 25 (2001), Nr. 1, S. 107–136
- Albers, Sönke, Klapper, Daniel, Konradt, Udo, Walter, Achim, Wolf, Joachim (Hrsg.) (2009): Methodik der empirischen Forschung, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009
- Alsharo, Mohammad, Gregg, Dawn, Ramirez, Ronald (2017): Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust, in: Information and Management, 54 (2017), Nr. 4, S. 479–490
- Andres, Hayward P. (2002): A comparison of face-to-face and virtual software development teams, in: Team Performance Management, 8 (2002), Nr. 1/2, S. 39–48
- Andres, Hayward P. (2012): Technology-Mediated Collaboration, Shared Mental Model and Task Performance, in: Journal of Organizational and End User Computing, 24 (2012), Nr. 1, S. 64–81
- Andres, Hayward P. (2013): Team cognition using collaborative technology: a behavioral analysis, in: Journal of Managerial Psych, 28 (2013), Nr. 1, S. 38–54

- Antoni, Conny H., Ellwart, Thomas (2017): Informationsüberlastung bei digitaler Zusammenarbeit – Ursachen, Folgen und Interventionsmöglichkeiten, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, 48 (2017), Nr. 4, S. 305–315
- Antoni, Conny H., Syrek, Christine (2017): Digitalisierung der Arbeit: Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, 48 (2017), Nr. 4, S. 247–258
- Ao, Sio-long, Gelman, Len, Hukins, David W. L. (Hrsg.) (2016): World Congress on Engineering. WCE 2016: 29 June - 1 July, 2016, London, U.K., Hong Kong: Newswood Limited, 2016
- Arora, Pujak, Owens, Dawn, Khazanchi, Deepak (2010): A Pattern-Based Tool for Knowledge Management in Virtual Projects, in: IUP Journal of Knowledge Management, 8 (2010), Nr. 3, S. 60–80
- Bachmann, Thomas, Quispe Bravo, Katherina (2021): Wie entsteht psychologische Sicherheit und Teamidentifikation? Eine empirische Untersuchung, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 28 (2021), Nr. 3, S. 319–337
- Backhaus, Klaus, Erichson, Bernd, Gensler, Sonja, Weiber, Rolf, Weiber, Thomas (2021): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 16. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2021
- Becerra, Manuel, Lunnan, Randi, Huemer, Lars (2008): Trustworthiness, Risk, and the Transfer of Tacit and Explicit Knowledge Between Alliance Partners, in: Journal of Management Studies, 45 (2008), Nr. 4, S. 691–713
- Belbin, Raymond M. (2010): Management teams. Why they succeed or fail, 3. Aufl., Oxon, New York: Routledge, 2010
- Bell, Bradford S., Kozlowski, Steve W. J. (2002): A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership, in: Group & Organization Management, 27 (2002), Nr. 1, S. 14–49
- Bernardy, Valeria, Müller, Rebecca, Röltgen, Anna T., Antoni, Conny H. (2021): Führung hybrider Formen virtueller Teams – Herausforderungen und Implikationen auf Team- und Individualebene, in: Mütze-Niewöhner, Susanne, Hacker, Winfried, Hardwig, Thomas, Kauffeld, Simone, Latniak, Erich, Nicklich, Manuel, Pietrzyk, Ulrike (Hrsg.), Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt. Herausforderungen, Strategien und Empfehlungen, 2021, S. 115–138

- Beyerlein, Michael, Johnson, Douglas A. (Hrsg.) (1994): *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, Greenwich: JAI Press, 1994
- Bhat, Swati Kaul, Pande, Neerja, Ahuja, Vandana (2017): *Virtual Team Effectiveness: An Empirical Study Using SEM*, in: *Procedia Computer Science*, 122 (2017), S. 33–41
- Blasius, Jörg, Baur, Nina (Hrsg.) (2019): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS Wiesbaden, 2019
- Blau, Peter M. (2017): *Exchange and power in social life*, 2. Aufl., Abingdon, Oxon, New York: Routledge, 2017
- Blenko, Marcia W., Mankins, Michael C., Rogers, Paul (2010): *Decide and Deliver: Five Steps to Breakthrough Performance in Your Organization*, Boston: Harvard Business Review Press, 2010
- Böhme, Gernot, Stehr, Nico (1986): *The Growing Impact of Scientific Knowledge on Social Relations*, in: Böhme, Gernot und Stehr, Nico (Hrsg.), *The Knowledge Society*, 1986, S. 7–29
- Böhme, Gernot, Stehr, Nico (Hrsg.) (1986): *The Knowledge Society*, Dordrecht: Springer Netherlands, 1986
- Born, Marius, Eiselin, Stefan (1996): *Teams - Chancen und Gefahren: Grundlagen, Anwendung am Beispiel von Lean Management*, Bern u. a.: Huber, 1996
- Bortz, Jürgen, Döring, Nicola (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 5. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer, 2016
- Bradley, Lori (2008): *The Technology That Supports Virtual Team Collaboration*, in: Nemiro, Jill, Beyerlein, Michael, Bradley, Lori, Beyerlein, Susan (Hrsg.), *The Handbook of High Performance Virtual Teams: A Toolkit for Collaborating Across Boundaries*, 2008, S. 331–343
- Breuer, Christina, Hüffmeier, Joachim, Hertel, Guido (2016): *Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators*, in: *Journal of Applied Psychology*, 101 (2016), Nr. 8, S. 1151–1177
- Bürgel, Hans Dietmar (Hrsg.) (1998): *Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen*, Edition Alcatel SEL Stiftung, Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 1998

- Bullinger, Hans-Jörg, Wörner, Kai, Pietro, Juan (1997): Wissensmanagement heute: Daten, Fakten, Trends, Stuttgart: Fraunhofer-Institut Arbeitswirtschaft und Organisation, 1997
- Cabrera, Ángel, Collins, William C., Salgado, Jesús F. (2006): Determinants of individual engagement in knowledge sharing, in: *International Journal of Human Resource Management*, 17 (2006), Nr. 2, S. 245–264
- Cannon-Bowers, Janis A., Salas, Eduardo (2001): Reflections on shared cognition, in: *Journal of Organizational Behavior*, 22 (2001), Nr. 2, S. 195–202
- Cannon-Bowers, Janis A., Salas, Eduardo, Converse, Sharolyn (2013): Shared mental models in expert team decision making, in: Castellan, N. John (Hrsg.), *Individual and Group Decision Making. Current Issues*, 2013, S. 221–246
- Carayannis, Elias G. Campbell, David F. J., Efthymiopoulos, Marios Panagiotis (Hrsg.) (2017): *Handbook of Cyber-Development, Cyber-Democracy, and Cyber-Defense*, Cham: Springer International Publishing, 2017
- Castellan, N. John (Hrsg.) (2013): *Individual and Group Decision Making. Current Issues*, 2. Aufl., New York: Psychology Press, 2013
- Chan, Darius K.-S., Cheng, Grand H.-L. (2004): A Comparison of Offline and Online Friendship Qualities at Different Stages of Relationship Development, in: *Journal of Social and Personal Relationships*, 21 (2004), Nr. 3, S. 305–320
- Cheng, Xusen, Yin, Guopeng, Azadegan, Aida, Kolfshoten, Gwendolyn (2016): Trust Evolvment in Hybrid Team Collaboration: A Longitudinal Case Study, in: *Group Decision and Negotiation*, 25 (2016), Nr. 2, S. 267–288
- Chiu, Chao-Min, Hsu, Meng-Hsiang, Wang, Eric T.G. (2006): Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories, in: *Decision Support Systems*, 42 (2006), Nr. 3, S. 1872–1888
- Chowdhury, Sanjib (2005): The Role of Affect- and Cognition-based Trust in Complex Knowledge Sharing, in: *Journal of Managerial Issues*, 17 (2005), Nr. 3, S. 310–326
- Chudoba, Katherine M., Watson-Manheim, Mary Beth (2008): Shared communication practices and mental models in the virtual work environment, in: Panteli, Niki, Chiasson, Mike (Hrsg.), *Exploring Virtuality Within and beyond Organizations*, 2008, S. 55–72

- Cohen, Susan G. (1994): Designing effective self-managing work teams, in: Beyerlein, Michael, Johnson, Douglas A. (Hrsg.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, 1994, S. 67–102
- Cohen, Susan G., Bailey, Diane E. (1997): What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite, in: *Journal of Management*, 23 (1997), Nr. 3, S. 239–290
- Connelly, Catherine E., Kelloway, Kevin E. (2003): Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures, in: *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (2003), Nr. 5, S. 294–301
- Corritore, Cynthia L., Kracher, Beverly, Wiedenbeck, Susan (2003): On-line trust: concepts, evolving themes, a model, in: *International Journal of Human-Computer Studies*, 58 (2003), Nr. 6, S. 737–758
- Cross, Rob, Prusak, Laurence (2002): The People Who Make Organizations Go Or Stop, in: *Harvard Business Review*, 80 (2002), Nr. 6, S. 104–112
- Daft, Richard L., Lengel, Robert H. (1986): Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design, in: *Management Science*, 32 (1986), Nr. 5, S. 554–571
- Darwin, Charles (1876): *Über die Entstehung der Arten durch natürliche Zuchtwahl oder die Erhaltung der begünstigten Rassen im Kampfe um's Dasein*, Stuttgart: Schweizerbart, 1876
- DeLamater, John (1974): A Definition of "Group", in: *Small Group Behavior*, 5 (1974), Nr. 1, S. 30–44
- Derlega, Valerian J., Chaikin, Alan L. (1977): Privacy and Self-Disclosure in Social Relationships, in: *Journal of Social Issues*, 33 (1977), Nr. 3, S. 102–115
- Despres, Charles (Hrsg.) (2011): *Knowledge horizons. The present and the promise of knowledge management*, London: Routledge, 2011
- Dhanaraj, Charles, Lyles, Marjorie A., Steensma, H. Kevin; Tihanyi, Laszlo (2004): Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance, in: *Journal of International Business Studies*, 35 (2004), Nr. 5, S. 428–442
- Dick, Michael, Wehner, Theo (2002): Wissensmanagement zur Einführung: Bedeutung, Definition, Konzepte, in: Lüthy, Werner, Voit, Eugen, Wehner, Theo (Hrsg.), *Wissensmanagement-Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele*, 2002, S. 7–27

- Durach, Christian F., Kembro, Joakim, Wieland, Andreas (2017): A New Paradigm for Systematic Literature Reviews in Supply Chain Management, in: *Journal of Supply Chain Management*, 53 (2017), Nr. 4, S. 67–85
- Ellwart, Thomas, Happ, Christian, Gurtner, Andrea, Rack, Oliver (2015): Managing information overload in virtual teams: Effects of a structured online team adaptation on cognition and performance, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24 (2015), Nr. 5, S. 812–826
- El-Menouar, Yasemin, Blasius, Jörg (2005): Abbrüche bei Online-Befragungen: Ergebnisse einer Befragung von Medizinern, in: *Zentralarchiv für Empirische Sozialforschung*, 56 (2005), S. 70–92
- Feldman, Daniel C. (1984): The Development and Enforcement of Group Norms, in: *Academy of Management Review*, 9 (1984), Nr. 1, S. 47–53
- Fiol, C. Marlene, O'Connor, Edward J. (2005): Identification in Face-to-Face, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions, in: *Organ Sci*, 16 (2005), Nr. 1, S. 19–32
- Ford, David L., Ziegler, Laurie L., Fang, Ray, Holmes IV, Oscar (2018): Exploring Knowledge Sharing in a Professional Network: A Central Eurasian Case, in: *Eurasian Journal of Business and Economics*, 10 (2018), Nr. 20, S. 1–22
- Forster, Juerg (1978): Teams und Teamarbeit in der Unternehmung. Eine gesamtheitliche Darstellung mit Meinungen und Beispielen aus der betrieblichen Praxis, Bern: Haupt, 1978 (zugl. Diss. Universität Zürich 1978)
- Forsyth, Donelson R. (2014): *Group dynamics*, 6. Aufl., Belmont: Wadsworth Cengage Learning, 2014
- Frese, Erich (Hrsg.) (1992): *Handwörterbuch der Organisation. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Band II*, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1992
- Gebert, Diether, von Rosenstiel, Lutz (2002): *Organisationspsychologie. Person und Organisation*, 5. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, 2002
- Gehl, Dagmar (2013): *Vom Betrachten zum Verstehen*, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013
- Ghazinejad, Masoumeh, Hussein, Bassam, Zidane, Youcef (2018): Impact of Trust, Commitment, and Openness on Research Project Performance: Case Study in a Re-search Institute, in: *Social Sciences*, 7 (2018), Nr. 2, S. 1–11

- Gibson, Christina B., Cohen, Susan G. (Hrsg.) (2003): Creating conditions for effective virtual teams. *Creating conditions for virtual team effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 2003
- Gray, Peter H. (2001): The impact of knowledge repositories on power and control in the workplace, in: *Information Technology and People*, 14 (2001), Nr. 4, S. 368–384
- Green, Melanie C. (2012): Trust and social interaction on the Internet, in: Joinson, Adam N., McKenna, Katelyn Y. A., Postmes, Tom, Reips, Ulf-Dietrich (Hrsg.), *Oxford Handbook of Internet Psychology*, 2012, S. 43–51
- Griffith, Terri L., Mannix, Elizabeth A., Neale, Elizabeth A. (2003): Conflict and Virtual Teams, in: Gibson, Cristina B., Cohen, Susan G. (Hrsg.), *Creating conditions for effective virtual teams. Creating conditions for virtual team effectiveness*, 2003, S. 335–352
- Großer, Birgit, Kepplinger, Sara, Vogel, Cathrin, Baumöl, Ulrike (2018): Knowledge Processes in Virtual Teams - Tacit Knowledge, in: Hammoudi, Slimane, Smialek, Michal, Camp, Olivier, Filipe, Joaquim (Hrsg.), *Proceedings of the 20th International Conference on Enterprise Information Systems*, 2018, S. 247–254
- Gupta, Bindu (2008): Role of Personality in Knowledge Sharing and Knowledge Acquisition Behaviour, in: *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34 (2008), Nr. 1, S. 143–149
- Guzzo, Richard A., Dickson, Marcus W. (1996): Teams in organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness, in: *Annual Review of Psychology*, 47 (1996), S. 307–338
- Guzzo, Richard A. (1996): Fundamental Consideration about Work Groups, in: West, Michael A. (Hrsg.), *Handbook of work group psychology*, 1996, S. 3–24
- Hackman, J. Richard, Vidmar, Neil (1970): Effects of Size and Task Type on Group Performance and Member Reactions, in: *Sociometry*, 33 (1970), Nr. 1, S. 37–54
- Hackman, J. Richard (1987): The design of work teams, in: Lorsch, Jay William (Hrsg.), *Handbook of organizational behaviour*, 1987, S. 315–342
- Häder, Michael (2019): *Empirische Sozialforschung*, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2019

- Hajidimitriou, Yannis A., Sklavounos, Nikolaos S., Rotsios, Konstantinos P. (2012): The Impact of Trust on Knowledge Transfer in International Business Systems, in: *Scientific Bulletin - Economic Sciences*, 11 (2012), Nr. 2, S. 39–49
- Hall, Hazel (2003): Borrowed theory: Applying exchange theories in information science research, in: *Library and Information Science Research*, 25 (2003), Nr. 3, S. 287–306
- Hammoudi, Slimane, Smialek, Michal, Camp, Olivier, Filipe, Joaquim (Hrsg.) (2018): *Proceedings of the 20th International Conference on Enterprise Information Systems*, Funchal: SCITEPRESS, 2018
- Han, Guohong, Harms, P. D. (2010): Team identification, trust and conflict: A mediation model, in: *International Journal of Conflict Management*, 21 (2010), Nr. 1, S. 20–43
- Hastie, Trevor, Tibshirani, Robert, Friedman, Jerome H. (2009): *The Elements of Statistical Learning. Data Mining, Inference, and Prediction*. 2. Aufl., New York: Springer New York, 2009
- Haug, Christoph von (1998): *Erfolgreich im Team. Praxisnahe Anregungen für effizientes Teamcoaching und Projektarbeit*, 2. Aufl., München: dtv Verlagsgesellschaft, 1998
- Herrmann, Dorothea, Hüneke, Knut, Rohrberg, Andrea (2012): *Führung auf Distanz*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag Wiesbaden, 2012
- Hinds, Pamela J., Weisband, Suzanne P. (2003): Knowledge sharing and shared understanding in virtual teams, in: Gibson, Christina B., Cohen, Susan G. (Hrsg.), *Creating conditions for effective virtual teams. Creating conditions for virtual team effectiveness*, 2003, S. 21–36
- Hoch, Julia E., Kozlowski, Steve W. J. (2014): Leading virtual teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership, in: *Journal of Applied Psychology*, 99 (2014), Nr. 3, S. 390–403
- Hoerem, Thorvald, von Krogh, Georg, Roos, Johan (1996): Knowledge-Based Strategic Change, in: von Krogh, Georg, Roos, Johan (Hrsg.), *Managing knowledge in cooperation and competition. Perspectives on cooperation and competition*, 1996, S. 116–136
- Hong, Paul, Doll, William J., Nahm, Abraham Y., Li, Xiao (2004): Knowledge sharing in integrated product development, in: *European Journal of Innovation Management*, 7 (2004), Nr. 2, S. 102–112

- Hubig, Christoph (1998): Informationsselektion und Wissensselektion, in: Bürgel, Hans Dietmar (Hrsg.), Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen, 1998, S. 3–20
- Janz, Brian D., Colquitt, Jason A., Noe, Raymond A. (1997): Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables, in: *Personnel Psychology*, 50 (1997), Nr. 4, S. 877–904
- Jarvenpaa, Sirkka L., Leidner, Dorothy E. (1998): Communication and Trust in Global Virtual Teams, in: *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3 (1998), Nr. 4, S. 791–815
- Jarvenpaa, Sirkka L., Shaw, Thomas R., Staples, D. Sandy (2004): Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams, in: *Information Systems Research*, 15 (2004), Nr. 3, S. 250–267
- Jehn, Karen A. (1995): A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict, in: *Administrative Science Quarterly*, 40 (1995), Nr. 2, S. 256–282
- Jimenez, Alfredo, Boehe, Dirk M., Taras, Vasyl, Caprar, Dan V. (2017): Working Across Boundaries: Current and Future Perspectives on Global Virtual Teams, in: *Journal of International Management*, 23 (2017), Nr. 4, S. 341–349
- Joinson, Adam N., McKenna, Katelyn Y. A., Postmes, Tom, Reips, Ulf-Dietrich (Hrsg.) (2012): *Oxford Handbook of Internet Psychology*, Oxford: Oxford University Press, 2012
- Jones, P. E., Roelofsma, P. H. (2000): The potential for social contextual and group biases in team decision-making: biases, conditions and psychological mechanisms, in: *Ergonomics*, 43 (2000), Nr. 8, S. 1129–1152
- Kaplan, Simona C., Levinson, Cheri A., Rodebaugh, Thomas L., Menatti, Andrew, Weeks, Justin W. (2015): Social anxiety and the Big Five personality traits: the inter-active relationship of trust and openness, in: *Cognitive behaviour therapy*, 44 (2015), Nr. 3, S. 212–222
- Katzenbach, Jon R., Smith, Douglas K. (2003): *Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation*, Frankfurt am Main: moderne Industrie, 2003
- Kauffeld, Simone, Handke, Lisa, Straube, Julia (2016): Verteilt und doch verbunden: Virtuelle Teamarbeit, in: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 47 (2016), Nr. 1, S. 43–51

- Kirkman, Bradley L., Mathieu, John E. (2005): The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality, in: *Journal of Management*, 31 (2005), Nr. 5, S. 700–718
- Klein, Gary A., Orasanu, Judith, Calderwood, Robert, Zsombok, Caroline E. (Hrsg.) (1993): *Decision making in action: Models and methods*, New York: Ablex Publishing, 1993
- Koch, Thomas, Denner, Nora (2022): Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers?, in: *Corporate Communications: An International Journal*, 27 (2022), Nr. 3, S. 494–508
- Kock, Ned (2004): The Psychobiological Model: Towards a New Theory of Computer-Mediated Communication Based on Darwinian Evolution, in: *Organization Science*, 15 (2004), Nr. 3, S. 327–348
- Kolb, Darl G., Collins, Paul, Lind, Allan E. (2008): Requisite Connectivity: Finding Flow in a Not-So-Flat World, in: *Organizational Dynamics*, 37 (2008), Nr. 2, S. 181–189
- Kozlowski, Steve W. J., Chao, Georgia T. (2018): Unpacking team process dynamics and emergent phenomena: Challenges, conceptual advances, and innovative methods, in: *American Psychologist*, 73 (2018), Nr. 4, S. 576–592
- Kramer, Roderick, Tyler, Tom (Hrsg.) (1996): *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc, 1996
- Krebs, Dagmar, Menold, Natalja (2019): Gütekriterien quantitativer Sozialforschung, in: Blasius, Jörg, Baur, Nina (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 2019, S. 489–504
- Kreitel, Willhild Angelika (2008): *Ressource Wissen. Wissensbasiertes Projektmanagement erfolgreich im Unternehmen einführen und nutzen. Mit Empfehlungen und Fallbeispielen*, Wiesbaden: Gabler Verlag Wiesbaden, 2008
- Krogh, Georg von, Roos, Johan (Hrsg.) (1996): *Managing knowledge in cooperation and competition. Perspectives on cooperation and competition*, London: Sage, 1996
- Krug, Henning, Geibel, Hannah V., Otto, Kathleen (2021): Identity leadership and wellbeing: team identification and trust as underlying mechanisms, in: *Leadership & Organization Development Journal*, 42 (2021), Nr. 1, S. 17–31
- Kübler, Hans-Dieter (2009): *Mythos Wissensgesellschaft*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009

- Lam, Alice (2000): Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework, in: *Organization Studies*, 21 (2000), Nr. 3, S. 487–513
- Leimstoll, Uwe (2002): Informationsmanagement in mittelständischen Unternehmen. Eine mikroökonomische und empirische Untersuchung, Frankfurt am Main: Lang, 2002 (zugl. Diss. Universität Freiburg (Breisgau) 2002)
- Leonhart, Rainer (2010): Datenanalyse mit SPSS, Göttingen u. a.: Hogrefe, 2010
- Li, Jinlong, Wu, Na, Xiong, Shengxu (2021): Sustainable innovation in the context of organizational cultural diversity: The role of cultural intelligence and knowledge sharing, in: *Public Library of Science One*, 16 (2021), Nr. 5, S. 1–22
- Liu, Haixin, Li, Guiquan (2018): Linking Transformational Leadership and Knowledge Sharing: The Mediating Roles of Perceived Team Goal Commitment and Perceived Team Identification, in: *Frontiers in psychology*, 9 (2018), Nr. 1331, S. 1–10
- Lorsch, Jay William (Hrsg.) (1987): *Handbook of organizational behaviour*, 2. Aufl., Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1987
- Lünich, Marco (2022): *Der Glaube an Big Data. Eine Analyse gesellschaftlicher Überzeugungen von Erkenntnis- und Nutzengewinnen aus digitalen Daten*, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2022
- Lüthy, Werner, Voit, Eugen, Wehner, Theo (Hrsg.) (2002): *Wissensmanagement-Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele*, Zürich: vdf, 2002
- Machwürrh, Hans-Peter (2022): Virtuelle und hybride Teams führen, in: *Sozialwirtschaft aktuell*, 32 (2022), Nr. 11, S. 1–3
- Majchrzak, Ann, Rice, Ronald E., King, Nelson, Malhotra, Arvind, Ba, Sulin (2000): Computer-Mediated Inter-Organizational Knowledge-Sharing, in: *Information Resources Management Journal*, 13 (2000), Nr. 1, S. 44–53
- Malhotra, Arvind, Majchrzak, Ann, Carman, Robert, Lott, Vern (2001): Radical Innovation without Collocation: A Case Study at Boeing-Rocketdyne, in: *Management Information Systems Quarterly*, 25 (2001), Nr. 2, S. 229–249
- Marks, Michelle A., Zaccaro, Stephen J., Mathieu, John E. (2000): Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments, in: *Journal of Applied Psychology*, 85 (2000), Nr. 6, S. 971–986

- Martins, Luis L., Gilson, Lucy L., Maynard, M. Travis (2004): Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here?, in: *Journal of Management*, 30 (2004), Nr. 6, S. 805–835
- Mascitelli, Ronald (2000): From Experience: Harnessing Tacit Knowledge to Achieve Breakthrough Innovation, in: *Journal of Product Innovation Management*, 17 (2000), Nr. 3, S. 179–193
- Mathieu, John E., Heffner, Tonia S., Goodwin, Gerald F., Salas, Eduardo, Cannon-Bowers, Janis A. (2000): The influence of shared mental models on team process and performance, in: *Journal of Applied Psychology*, 85 (2000), Nr. 2, S. 273–283
- Matzler, Kurt, Renzl, Birgit, Müller, Julia, Herting, Stephan, Mooradian, Todd A. (2008): Personality traits and knowledge sharing, in: *Journal of Economic Psychology*, 29 (2008), Nr. 3, S. 301–313
- Matzler, Kurt, Renzl, Birgit, Mooradian, Todd, von Krogh, Georg, Mueller, Julia (2011): Personality traits, affective commitment, documentation of knowledge, and knowledge sharing, in: *International Journal of Human Resource Management*, 22 (2011), Nr. 2, S. 296–310
- Mayer, Roger C., Davis, James H., Schoorman, F. David (1995): An Integrative Model of Organizational Trust, in: *Academy of Management Review*, 20 (1995), Nr. 3, S. 709–734
- Maynard, M. Travis, Gilson, Lucy L. (2014): The Role of Shared Mental Model Development in Understanding Virtual Team Effectiveness, in: *Group & Organization Management*, 39 (2014), Nr. 1, S. 3–32
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, 12. Aufl., Weinheim u. a.: Beltz, 2015
- Mayring, Philipp, Fenzl, Thomas (2019): *Qualitative Inhaltsanalyse*, in: Blasius, Jörg, Baur, Nina (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 2019, S. 633–648
- McAlpine, Kristie Lynne (2018): Flexible Work and The Effect of Informal Communication on Idea Generation and Innovation, in: *Academy of Management*, 12 (2018), Nr. 1, S. 1–6
- Meyerson, Debra, Weick, Karl E., Kramer, Roderick M. (1996): Swift Trust and Temporary Groups, in: Kramer, Roderick, Tyler, Tom (Hrsg.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 1996, 166–195

- Minder, Susanna (2020): Führung von Hybrid-Teams - Gedanken zum Umgang mit Führung in Zeiten der Corona-Pandemie, in: Internationale Hochschule Bad Honnef Discussion Papers – Gesundheit, 1 (2020), Nr. 3, S. 1–13
- Müller, Johannes C. (2018): Wissenstransfer in Einsatzorganisationen. Empirische Entwicklung eines Bezugsrahmens für den intraorganisationalen Transfer von Einsatzwissen, Wiesbaden: Springer Gabler Wiesbaden, 2018
- Müller, Rebecca, Antoni, Conny Herbert (2019): Einflussfaktoren und Auswirkungen eines gemeinsamen Medienverständnisses in virtuellen Teams, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, 50 (2019), Nr. 1, S. 25–32
- Müller, Rebecca, Antoni, Conny Herbert (2020): Individual perceptions of shared mental models of information and communication technology (ICT) and virtual team coordination and performance—The moderating role of flexibility in ICT use, in: Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 24 (2020), Nr. 3, S. 186–200
- Müller, Rebecca, Antoni, Conny Herbert (2022): Effects of ICT Shared Mental Models on Team Processes and Outcomes, in: Small Group Research, 53 (2022), Nr. 2, S. 307–335
- Mütze-Niewöhner, Susanne, Hacker, Winfried, Hardwig, Thomas, Kauffeld, Simone, Latniak, Erich, Nicklich, Manuel, Pietrzyk, Ulrike (Hrsg.) (2021): Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt. Herausforderungen, Strategien und Empfehlungen, Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2021
- Nemiro, Jill, Beyerlein, Michael, Bradley, Lori, Beyerlein, Susan (Hrsg.) (2008): The Handbook of High Performance Virtual Teams: A Toolkit for Collaborating Across Boundaries, San Francisco: Jossey-Bass, 2008
- Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka (2012): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, 2. Aufl., Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2012
- North, Klaus (2011): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag Wiesbaden, 2011
- O'Brien, Robert M. (2007): A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors, in: Quality and Quantity, 41 (2007), Nr. 5, S. 673–690

- Orasanu, Judith, Salas, Eduardo (1993): Team decision making in complex environments, in: Klein, Gary A., Orasanu, Judith, Calderwood, Robert, Zsombok, Caroline E. (Hrsg.), *Decision making in action: Models and methods*, 1993, S. 327–345
- Pangil, Faizuniah, Moi Chan, Joon (2014): The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness, in: *Journal of Knowledge Management*, 18 (2014), Nr. 1, S. 92–106
- Panteli, Niki, Chiasson, Mike (Hrsg.) (2008): *Exploring Virtuality Within and beyond Organizations*, London: Palgrave Macmillan UK, 2008
- Paulus, Paul (2000): Groups, Teams, and Creativity: The Creative Potential of Ideagenerating Groups, in: *Journal of Applied Psychology*, 49 (2000), Nr. 2, S. 237–262
- Peters, Linda M., Manz, Charles C. (2007): Identifying antecedents of virtual team collaboration, in: *Team Performance Management*, 13 (2007) Nr. 3/4, S. 117–129
- Piccoli, Gabriele, Powell, Anne, Ives, Blake (2004): Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness, in: *Information Technology and People*, 17 (2004), Nr. 4, S. 359–379
- Pohl, Michael, Witt, Jürgen (2000): *Innovative Teamarbeit. Zwischen Konflikt und Kooperation. Arbeitshefte Führungspsychologie. Band 35, 2. Aufl.*, Heidelberg: Sauer, 2000
- Polanyi, Michael (1983): *The tacit dimension*, Gloucester: Peter Smith, 1983
- Porst, Rolf (2014): *Fragebogen. Ein Arbeitsbuch*, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014
- Probst, Gilbert J. B., Raub, Steffen P., Romhardt, Kai (2013): *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, 7. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag Wiesbaden, 2013
- Purvanova, Radostina K., Bono, Joyce E. (2009): Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams, in: *Leadership Quarterly*, 20 (2009), Nr. 3, S. 343–357
- Raithel, Jürgen (2008): *Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs*, 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008

- Rehäuser, Jakob, Krcmar, Helmut (1996): Wissensmanagement im Unternehmen, in: Schreyögg, Georg (Hrsg.), Wissensmanagement. Managementforschung. Band 6, 1996, S. 1–40
- Reinmann, Gabi, Mandl, Heinz (Hrsg.) (2004): Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden, Göttingen u. a.: Hogrefe, 2004
- Rolland, Nicolas (2011): Knowledge Transfer in Strategic Alliances, in: Despres, Charles (Hrsg.), Knowledge horizons. The present and the promise of knowledge management, 2011, S. 225–236
- Romhardt, Kai (1998): Die Organisation aus der Wissensperspektive. Möglichkeiten und Grenzen der Intervention, Wiesbaden: Gabler Verlag Wiesbaden, 1998
- Rosendaal, Bastiaan, Bijlsma-Frankema, Katinka (2015): Knowledge sharing within teams: enabling and constraining factors, in: Knowledge Management Research & Practice, 13 (2015), Nr. 3, S. 235–247
- Salas, Eduardo, Shuffler, Marissa L., Thayer, Amanda L., Bedwell, Wendy L., Lazzara, Elizabeth H. (2015): Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide, in: Human Resource Management, 54 (2015), Nr. 4, S. 599–622
- Sapsed, Jonathan, Bessant, John, Partington, David, Tranfield, David, Young, Malcolm (2002): Teamworking and Knowledge Management: A Review of Converging Themes, in: International Journal of Management Reviews, 4 (2002), Nr. 1, S. 71–85
- Sass, Enrico (2019): Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung. Was erwarten Arbeitnehmer?, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2019
- Sawng, Yeong Wha, Kim, Seung Ho, Han, Hyun Soo (2006): R&D group characteristics and Knowledge Management activities: a comparison between ventures and large firms, in: International Journal of Technology Management, 35 (2006), Nr. 1/2/3/4, S. 241–261
- Schefczyk, Michael (1994): Kritische Erfolgsfaktoren in schrumpfenden Branchen. Dargestellt am Beispiel der Gießerei-Industrie, Stuttgart: MuP Verlag, 1994 (zugl. Diss. Technische Hochschule Aachen 1194)
- Schneider, Hans-Dieter (1975): Der Gruppenbegriff, in: Schneider, Hans-Dieter (Hrsg.), Kleingruppenforschung, 1975, S. 14–47

- Schneider, Hans-Dieter (Hrsg.) (1975): Kleingruppenforschung, Wiesbaden: Vieweg + Teubner Verlag, 1975
- Schneider, Helmut, Knebel, Heinz (1995): Team und Teambeurteilung. Neue Trends in der Arbeitsorganisation, Köln: Wirtschaftsverlag Bachem, 1995
- Schneider, Holger (2009): Nachweis und Behandlung von Multikollinearität, in: Albers, Sönke, Klapper, Daniel, Konradt, Udo, Walter, Achim, Wolf, Joachim (Hrsg.), Methodik der empirischen Forschung, 2009, S. 221–236
- Schnell, Rainer, Hill, Paul B., Esser, Elke (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011
- Schreyögg, Georg (Hrsg.) (1996): Wissensmanagement. Managementforschung. Band 6, Berlin, New York: de Gruyter, 1996
- Schulz von Thun, Friedemann (2001): Miteinander Reden 3: Das "innere Team" und situationsgerechte Kommunikation, 8. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag, 2001
- Schulze, Julian, Krumm, Stefan (2017): The "virtual team player": A review and initial model of knowledge, skills, abilities, and other characteristics for virtual collaboration, in: Organizational Psychology Review, 7 (2017), Nr. 1, S. 66–95
- Seiler, Thomas B., Reinmann, Gabi (2004): Der Wissensbegriff im Wissensmanagement: Eine strukturgenetische Sicht, in: Reinmann, Gabi, Mandl, Heinz (Hrsg.), Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden, 2004, S. 11–23
- Shah-Nelson, Clark (2020): How HRM and knowledge sharing technologies foster virtual team productivity for globally dispersed workforces: A systematic review, in: Human Resource Management, 23 (2020), Nr. 2, S. 54–71
- Shannon, Claude E., Weaver, Warren (1949): The Mathematical Theory of Communication, Urbana: The University of Illinois Press, 1949
- Söderquist, Klas Eric (2006): Organising Knowledge Management and Dissemination in New Product Development, in: Long Range Planning, 39 (2006), Nr. 5, S. 497–523
- Somech, Anit, Desivilya, Helena Syna, Lidogoster, Helena (2009): Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification, in: Journal of Organizational Behavior, 30 (2009), Nr. 3, S. 359–378

- Spelsiek, Jan (2005): Motivationsorientierte Steuerung des Wissenstransferverhaltens. Modellierung, empirische Analyse und Anreizsystemgestaltung, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag Wiesbaden, 2005
- Staples, D. Sandy, Webster, Jane (2008): Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams, in: *Information Systems Journal*, 18 (2008), Nr. 6, S. 617–640
- Stehr, Nico, Ruser, Alexander (2017): Knowledge Society, Knowledge Economy and Knowledge Democracy, in: Carayannis, Elias G. Campbell, David F. J., Efthymiopoulos, Marios Panagiotis (Hrsg.): *Handbook of Cyber-Development, Cyber-Democracy, and Cyber-Defense*, 2017, S. 1–20
- Stemmler, Gerhard, Hagemann, Dirk, Amelang, Manfred, Spinath, Frank (2016): *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*, 8. Aufl., Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, 2016
- Steyer, Rolf, Mayer, Anne-Kathrin, Eid, Michael (1993): *Messen und Testen*, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 1993
- Stogdill, Ralph M. (1972): Group productivity, drive, and cohesiveness, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 8 (1993), Nr. 1, S. 26–43
- Sundstrom, Eric, de Meuse, Kenneth P., Futrell, David (1990): Work teams: Applications and effectiveness, in: *American Psychologist*, 45 (1990), Nr. 2, S. 120–133
- Tempel, Benjamin Johannes, Randler, Christoph, Rehm, Markus, Wilhelm, Markus (2018): Model competences in chemistry and biology lessons - what skills do teachers need? A systematic literature review, in: *Progress in Science Education*, 1 (2018), Nr. 1, S. 1–30
- Thiel, Michael (2002): *Wissenstransfer in komplexen Organisationen. Effizienz durch Wiederverwendung von Wissen und Best Practices*, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2002 (zugl. Diss. Universität München 2002)
- Thobe, Wiltrud (2003): *Externalisierung impliziten Wissens. Ein verhaltenstheoretisch fundierter Beitrag zum organisationalen Lernen*, Frankfurt am Main: Lang, 2003 (zugl. Diss. Universität Göttingen 2004)
- Tranfield, David, Denyer, David, Smart, Palminder (2003): Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review, in: *British Journal of Management*, 14 (2003), Nr. 3, S. 207–222

- Uzzi, Brian (1997): Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness, in: *Administrative Science Quarterly*, 42 (1997), Nr. 1, S. 35–67
- Ven, Andrew H. van de, Ferry, Diane L. (1980): *Measuring and assessing organizations*, New York: Wiley, 1980
- Verburg, Robert M., Bosch-Sijtsema, Petra, Vartiainen, Matti (2013): Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings, in: *International Journal of Project Management*, 31 (2013), Nr. 1, S. 68–79
- Vora, Davina, Markóczy, Lívía (2012): Group learning and performance: the role of communication and faultlines, in: *International Journal of Human Resource Studies*, 23 (2012), Nr. 11, S. 2374–2392
- Walther, Joseph B. (1996): Computer-Mediated Communication, in: *Communication Research*, 23 (1996), Nr. 1, S. 3–43
- Weber, J. Mark, Malhotra, Deepak, Murnighan, J.Keith (2004): Normal acts of irrational trust: Motivated attributions and the trust development process, in: *Research in Organizational Behavior*, 26 (2004), S. 75–101
- Webster, Jane, Watson, Richard T. (2002): Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review, in: *Management Information Systems Quarterly*, 26 (2002), Nr. 2, S. 13–23
- Webster, Jane, Wong, W.K.P. (2008): Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams, in: *International Journal of Human Resource Studies*, 19 (2008), Nr. 1, S. 41–62
- Werner, Matthias (2004): *Einflussfaktoren des Wissenstransfers in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen. Eine explorativ-empirische Untersuchung bei Unternehmensberatungen*, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2004 (zugl. Diss. Universität Duisburg-Bern 2004)
- West, Michael A. (Hrsg.) (1996): *Handbook of work group psychology*, Chichester: Brisbane, 1996
- Wiswede, Günter (1992): Gruppen und Gruppenstrukturen, in: Frese, Erich (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Band II*, 1992, S. 735–754

- Wittmann, Waldemar (1959): Unternehmung und Unvollkommene Information. Unternehmerische Voraussicht – Ungewißheit und Planung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden, 1959
- Wolf, Christof, Best, Henning (2010): Lineare Regressionsanalyse, in: Wolf, Christof, Best, Henning (Hrsg.), Handbuch sozialwissenschaftliche Datenanalyse, 2010, S. 607–638
- Wolf, Christof, Best, Henning (Hrsg.) (2010): Handbuch sozialwissenschaftliche Datenanalyse, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010
- Yli-Renko, Helena, Autio, Erkki, Sapienza, Harry J. (2001): Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms, in: Strategic Management Journal, 22 (2001), Nr. 6/7, S. 587–613
- Yu, Julie, Cooper, Harris (1983): A Quantitative Review of Research Design Effects on Response Rates to Questionnaires, in: Journal of Marketing Research, 20 (1983), Nr. 1, S. 36–44
- Zaglago, Light, Chapman, Craig, Shah, Hanifa (2016): Barriers Virtual Design Team Knowledge Sharing, in: Ao, Sio-long, Gelman, Len, Hukins, David W. L. (Hrsg.), World Congress on Engineering. WCE 2016: 29 June - 1 July, 2016, London, U.K., 2016, S. 239–244
- Zajac, Stephanie, Randall, Jason, Holladay, Courtney (2022): Promoting virtual, informal learning now to thrive in a post-pandemic world, in: Business and Society Review, 127 (2022), Nr. S1, S. 283–298
- Zakaria, Norhayati, Amelinckx, Andrea, Wilemon, David (2004): Working Together Apart? Building a Knowledge-Sharing Culture for Global Virtual Teams, in: Creativity and Innovation Management, 13 (2004), Nr. 1, S. 15–29
- Zoltan, Raluca (2015): Organizational work groups and work teams – approaches and differences, in: Ecoforum Journal, 6 (2015), Nr. 1, S. 94–98

Internetquellen

- ARD/ZDF-Forschungskommission (2022): Internetnutzer* in Deutschland 2016 bis 2021 – Soziodemografie, <<https://www.ard-zdf-onlinestudie.de/online-nutzung/internetnutzer/in-prozent/>> (2022-10-11), mindestens selten genutzt [Zugriff 2022-10-11, 12:16 MEZ]

- Beisch, Natalie, Koch, Wolfgang (2021): Aktuelle Aspekte der Internetnutzung in Deutschland. 25 Jahre ARD/ZDF-Onlinestudie: Unterwegsnutzung steigt wieder und Streaming/Mediatheken sind weiterhin Treiber des medialen Internets, (01.10.2011), <https://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2021/Beisch_Koch.pdf> (2021-10-01), S. 486–503 [Zugriff 2022-10-11, 13:59 MEZ]
- Berger, Stefan, Weber, Falk, Buser, Anja (2021): Hybrid Work Compass: Navigating the future of how we work, (2021-09-13), <<https://www.alexandria.unisg.ch/264298/>> (2022-07-20), S. 1–20 [Zugriff 2022-10-11, 14:15 MEZ]
- Campbell, David P. (2006): Team Development Survey, (2006-05-19), <<http://integro-inc.com/wp-content/uploads/2014/12/team-development.pdf>> (2006-05-19), S. 1–11 [Zugriff 2022-10-11, 15:54 MEZ]
- Deshpande, Advait, Sharp, Helen, Barroca, Leonor, Gregory, Peggy (2016): Remote Working and Collaboration in Agile Teams, <<http://agileresearchnetwork.org/wp-content/uploads/2016/11/2016-ICIS-Remote-Working-and-Collaboration-in-Agile-Teams.pdf>> (2016-11-01), S. 1–17 [Zugriff 2022-10-13, 10:30 MEZ]
- Eilers, Silke, Hays, Kathrin M., Rump, Jutta, Hays, Frank S. (2017): HR-Report 2017. Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Arbeitswelt. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz, <<https://www.hays.de/documents/10192/118775/Hays-Studie-HR-Report-2017.pdf/3df94932-63ca-4706-830b-583c107c098e>> (2017-01-01), S. 1–32 [Zugriff 2022-10-11, 17:33 MEZ]
- Hofmann, Josephine, Piele, Alexander, Piele, Christian (2022): Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse | Das Unternehmen als sozialer Ort – langfristige Wirkungen der Pandemie und Schlussfolgerungen für die Gestaltung des New Normal, (2022-04-01), <<https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/dokumente/arbeiten-in-der-corona-pandemie-das-unternehmen-als-sozialer-ort.pdf>> (2022-04-01), S. 1–15 [Zugriff 2022-10-11, 19:46 MEZ]
- Jung, Sven, Kraus, Georg (2021): Transformation Report. Hybride Arbeitsformen, (2021-10-01), <https://www.handelsblatt.com/downloads/27729472/2/transformation-report_no1_hybride-arbeitsformen.pdf> (2021-10-01), S. 1–14 [Zugriff 2022-10-11, 20:26 MEZ]

- Lange, Michael, Pyritz, Lennart (2021): Hybride in der Evolution, (2021-08-22), <<https://www.deutschlandfunk.de/hybride-in-der-evolution-sex-mit-der-anderen-art-100.html#:~:text=Viele%20Tier%2DHybride%20entstehen%20durch,sie%20abstammen%2C%20sehr%20%C3%A4hnlich%20sehen>> (2021-08-22), Hybridisierung als wichtiger Prozess in der Evolution [Zugriff 2022-10-11, 21:05 MEZ]
- Microsoft Corporation (2020): Building resilience & maintaining innovation in a hybrid world. Modernizing the workplace emerges as top business transformation priority, <<https://d1c25a6gwz7q5e.cloudfront.net/reports/2020-11-09-workplace-whitepaper-FINAL.pdf>> (2020-11-09), S. 1–26 [Zugriff 2022-10-11, 19:29 MEZ]
- Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2021): Corona-Arbeitschutzverordnung. Homeoffice-Regelung verlängert, (2021-04-19), <<https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/verordnung-zu-homeoffice-1841120>> (2021-04-19), Homeoffice-Regelung verlängert [Zugriff 2022-10-12, 10:31 MEZ]
- Rammstedt, Beatrice, Kemper, Cristoph J., Klein, Mira C., Beierlein, Constanze, Kovaleva, Anastassyia (2014): Big Five Inventory (BFI-10), <[https://zis.gesis.org/skala/Rammstedt-Kemper-Klein-Beierlein-Kovaleva-Big-Five-Inventory-\(BFI-10\)](https://zis.gesis.org/skala/Rammstedt-Kemper-Klein-Beierlein-Kovaleva-Big-Five-Inventory-(BFI-10))> (2014-01-01), Instrument [Zugriff 2022-10-12, 17:32 MEZ]
- Rump, Jutta (2021): Die Neue Normalität in der Arbeitswelt – Die 7 * 3er Regel, (2021-01-01), <https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2021/01/New-Normal-in-der-Arbeitswelt-7_3er-Regel.pdf> (2021-01-01), S. 1–12 [Zugriff 2022-10-12, 17:39 MEZ]
- Statistisches Bundesamt (o. J.): Qualität der Arbeit. Erwerbsbeteiligung von Frauen nach Berufen, <<https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/erwerbsbeteiligung-frauen-be-rufe.html>> (2022-01-01), Frauen sind am häufigsten in Dienstleistungs- und Bürojobs anzutreffen [Zugriff 2022-10-12, 11:56 MEZ]
- Wu, Lynn, Waber, Benjamin N., Aral, Sinan, Brynjolfsson, Erik, Pentland, Alex (2008): Mining Face-to-Face Interaction Networks using Sociometric Badges: Predicting Productivity in an IT Configuration Task, (2008-05-07), <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1130251> (2008-05-07), S. 1–19 [Zugriff 2022-10-12, 16:24 MEZ]

Anhang

Anhangsverzeichnis

Anhang 1:	Berechnung von Cronbachs Alpha in SPSS.....	103
Anhang 1.1:	Informeller Austausch	103
Anhang 1.2:	Teamreife (Teamkenntnisse und -einheit).....	104
Anhang 2:	Prüfung auf Normalverteilung	106
Anhang 2.1:	Häufigkeit auf Vertrauen	106
Anhang 2.2:	Häufigkeit auf informellen Austausch	106
Anhang 2.3:	Häufigkeit auf Teamidentifikation.....	107
Anhang 2.4:	Häufigkeit auf IKT-Modelle.....	107
Anhang 2.5:	Unabhängige Variablen auf Wissenstransfer	108
Anhang 2.6:	Wissenstransfer auf Teameffektivität.....	108
Anhang 3:	Test auf Homoskedastizität.....	109
Anhang 3.1:	Häufigkeit auf Vertrauen	109
Anhang 3.2:	Häufigkeit auf informellen Austausch	109
Anhang 3.3:	Häufigkeit auf Teamidentifikation.....	110
Anhang 3.4:	Häufigkeit auf IKT-Modelle.....	110
Anhang 3.5:	Unabhängige Variablen auf Wissenstransfer	111
Anhang 3.6:	Wissenstransfer auf Teameffektivität.....	111
Anhang 4:	Beispiele für die Überanpassung (Persönlichkeitseigenschaften).....	112
Anhang 4.1:	Neurotizismus	112
Anhang 4.2:	Gewissenhaftigkeit.....	113
Anhang 4.3:	Verträglichkeit	114
Anhang 5:	Antworten zur offenen Frage 10 aus dem Fragenbogen.....	115

Anhang 1: Berechnung von Cronbachs Alpha in SPSS

Anhang 1.1: Informeller Austausch

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen	<i>Reliabilitätsstatistiken</i>	
					Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
Informeller Austausch: ... von Angesicht zu Angesicht über Ihre Arbeit aus (z. B. in der Küche)?	21,08	20,582	0,275	0,631	0,643	8
Informeller Austausch: ... per E-Mail über Ihre Arbeit aus?	21,08	21,079	0,254	0,635		
Informeller Austausch: ... per Chat über Ihre Arbeit aus?	20,02	20,080	0,423	0,589		
Informeller Austausch: ... per (Video-)Telefonie über Ihre Arbeit aus?	20,32	19,584	0,435	0,584		
Informeller Austausch: ... von Angesicht zu Angesicht über andere Themen als Ihre Arbeit aus?	20,98	21,060	0,281	0,627		
Informeller Austausch: ... per E-Mail über andere Themen als Ihre Arbeit aus?	22,57	22,991	0,236	0,634		
Informeller Austausch: ... per Chat über andere Themen als Ihre Arbeit aus?	21,11	19,566	0,423	0,587		
Informeller Austausch: ... per (Video-)Telefonie über andere Themen als Ihre Arbeit aus?	21,04	20,386	0,379	0,600		

Quelle: Reliabilitätsanalyse in SPSS.

Anhang 1.2: Teamreife (Teamkenntnisse und -einheit)*Item-Skala-Statistiken*

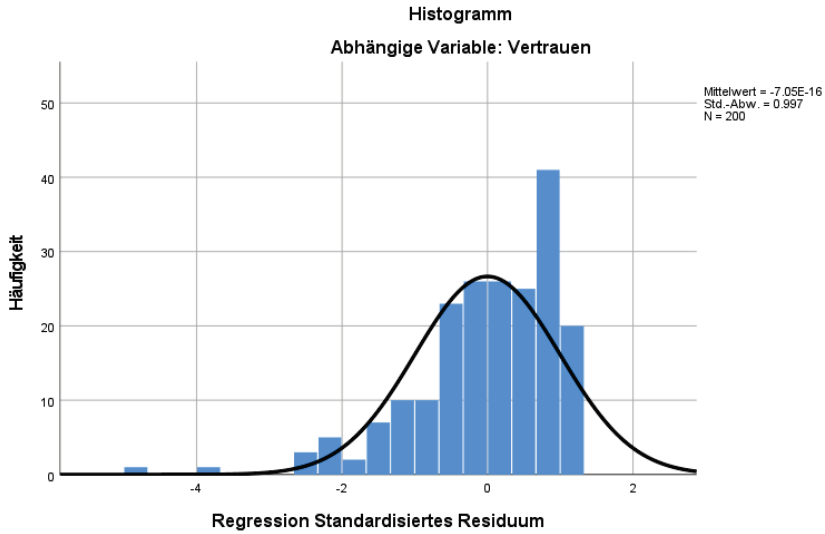
	Skalenmittelwert, wenn Item weglassen	Skalenvarianz, wenn Item weglassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weglassen	<i>Reliabilitätsstatistiken</i>	
					Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
Fähigkeiten: Meine Teammitglieder sind qualifiziert und kompetent.	49,33	59,519	0,625	0,864	0,875	11
Fähigkeiten: Meine Führungskraft ist kompetent und erfahren.	49,45	58,158	0,532	0,868		
Fähigkeiten: Meine Teammitglieder bemühen sich Fähigkeiten zu entwickeln, die dem Team zugute kommen können.	49,64	56,091	0,649	0,860		
Fähigkeiten: Es gibt Teammitglieder, die die Fähigkeit oder das Wissen haben, mich bei Bedarf zu unterstützen.	49,25	58,176	0,629	0,862		
Fähigkeiten: Meine Teammitglieder wurden sorgfältig ausgewählt, damit im Team der richtige Mix an Fähigkeiten vorhanden ist, um die Aufgaben zu bewältigen.	50,07	54,654	0,575	0,867		
Fähigkeiten: Meinem Team mangelt es an Ausbildung und Erfahrung. (umgepolt)	49,61	58,701	0,451	0,874		
Einheit: Mein Team lacht oft zusammen.	49,48	59,346	0,487	0,871		
Einheit: Wenn wir unterschiedlicher Meinung sind, arbeiten wir an unseren Differenzen in der Regel auf ehrliche und gesunde Weise.	49,87	57,223	0,612	0,863		
Einheit: Meine Teammitglieder bieten mir Hilfe an, wenn ich sie brauche.	49,21	58,307	0,674	0,860		

Einheit: Meinungsverschiedenheiten anzusprechen, ist in meinem Team riskant. (umgepolt)	49,71	55,315	0,606	0,863
Einheit: Teammitglieder konkurrieren miteinander, anstatt zu kooperieren. (umgepolt)	49,41	54,554	0,655	0,859

Quelle: Reliabilitätsanalyse in SPSS.

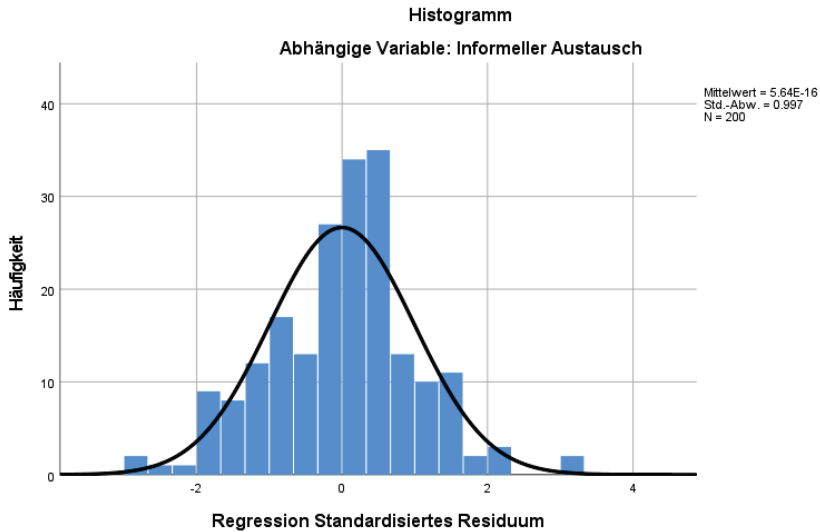
Anhang 2: Prüfung auf Normalverteilung

Anhang 2.1: Häufigkeit auf Vertrauen



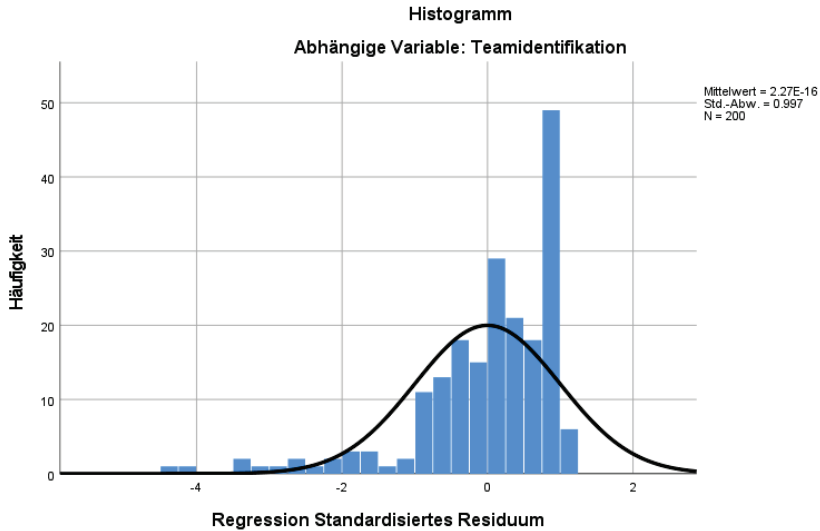
Quelle: Histogramm in SPSS.

Anhang 2.2: Häufigkeit auf informellen Austausch



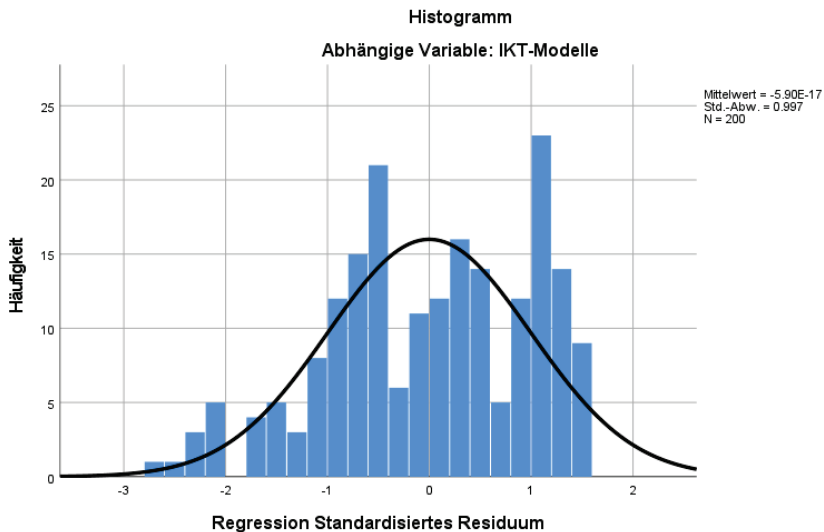
Quelle: Histogramm in SPSS.

Anhang 2.3: Häufigkeit auf Teamidentifikation



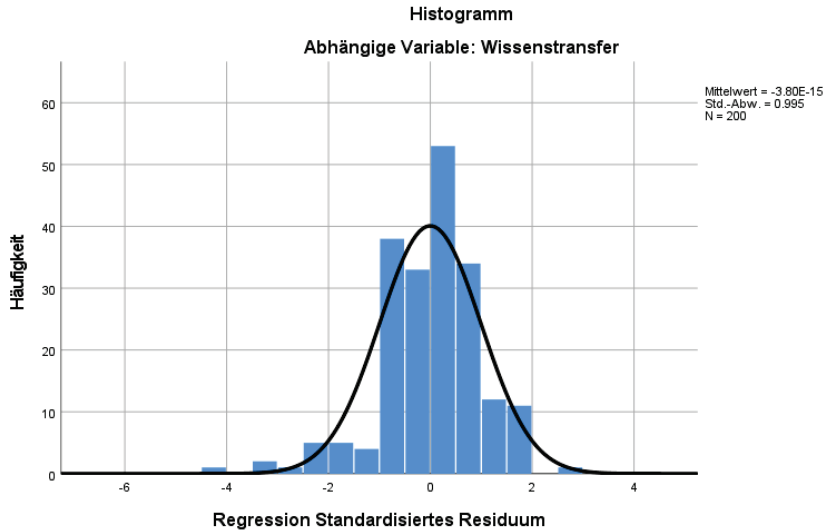
Quelle: Histogramm in SPSS.

Anhang 2.4: Häufigkeit auf IKT-Modelle



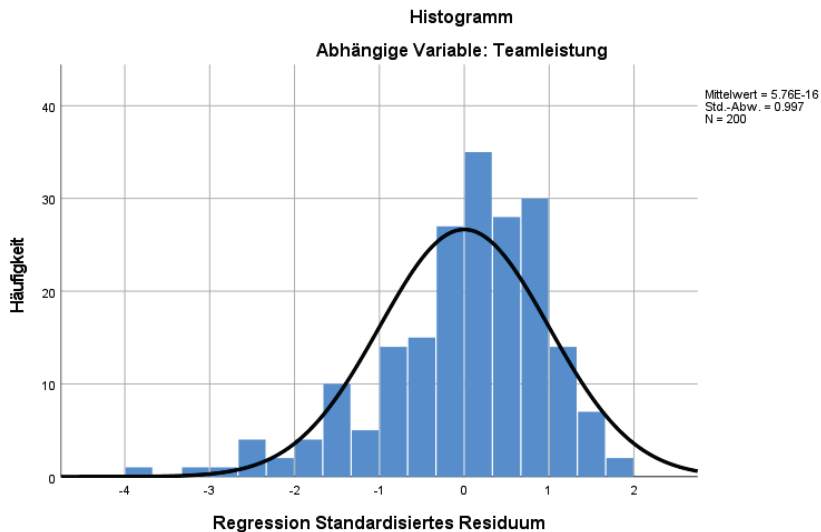
Quelle: Histogramm in SPSS.

Anhang 2.5: Unabhängige Variablen auf Wissenstransfer



Quelle: Histogramm in SPSS.

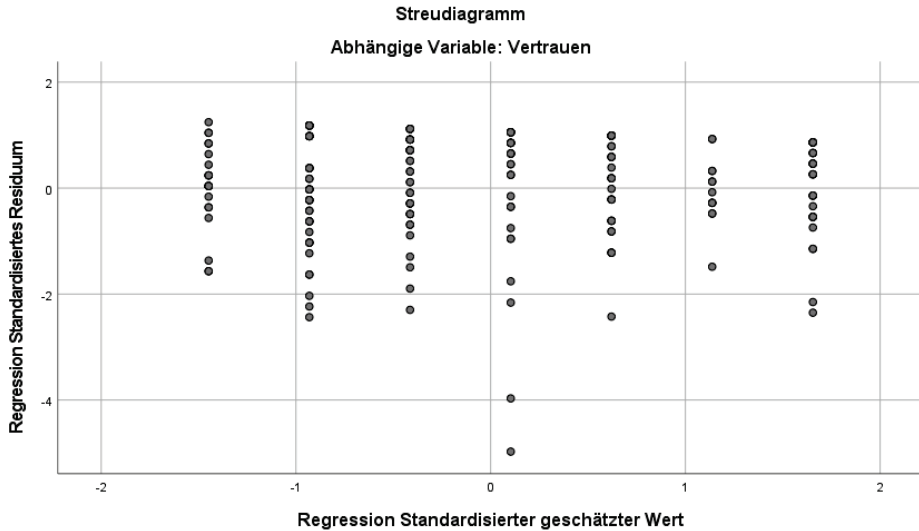
Anhang 2.6: Wissenstransfer auf Teameffektivität



Quelle: Histogramm in SPSS.

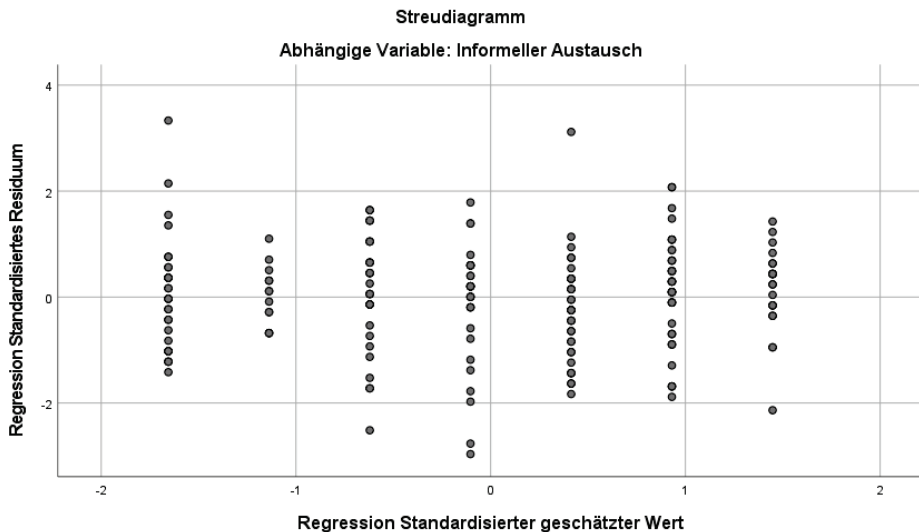
Anhang 3: Test auf Homoskedastizität

Anhang 3.1: Häufigkeit auf Vertrauen



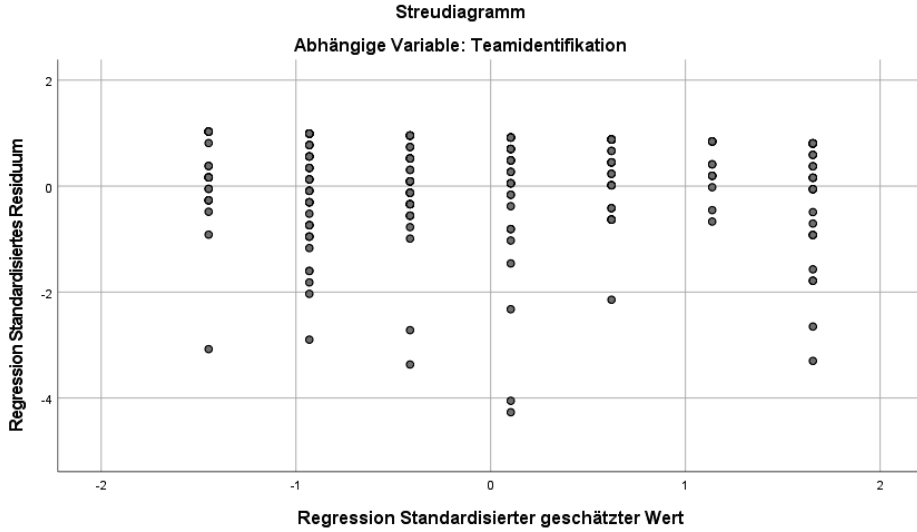
Quelle: Streudiagramm in SPSS.

Anhang 3.2: Häufigkeit auf informellen Austausch



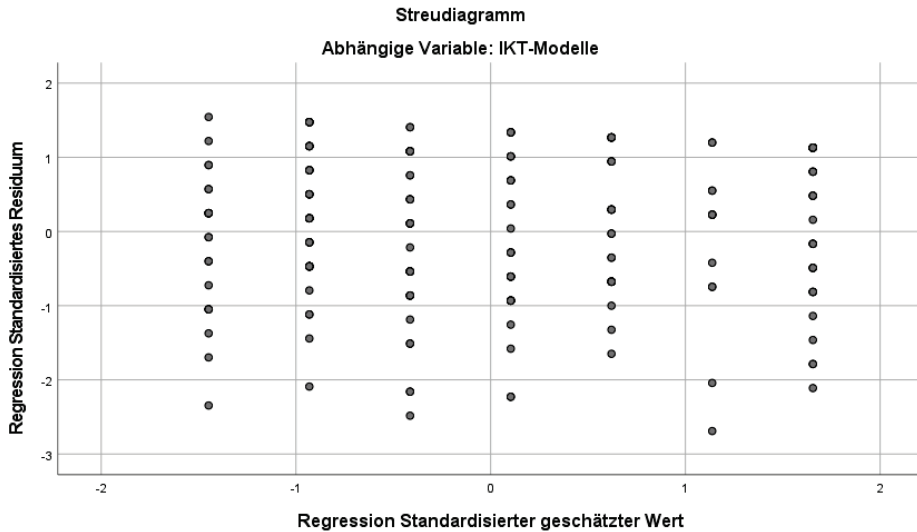
Quelle: Streudiagramm in SPSS.

Anhang 3.3: Häufigkeit auf Teamidentifikation



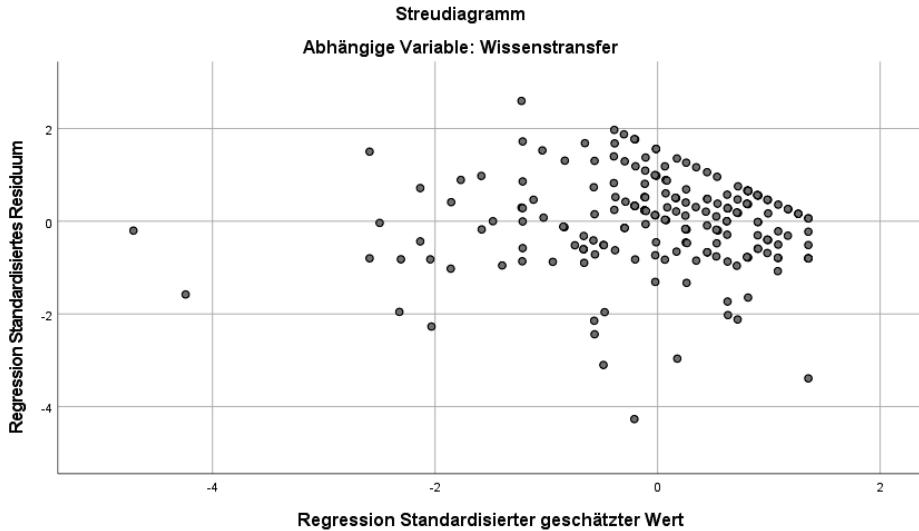
Quelle: Streudiagramm in SPSS.

Anhang 3.4: Häufigkeit auf IKT-Modelle



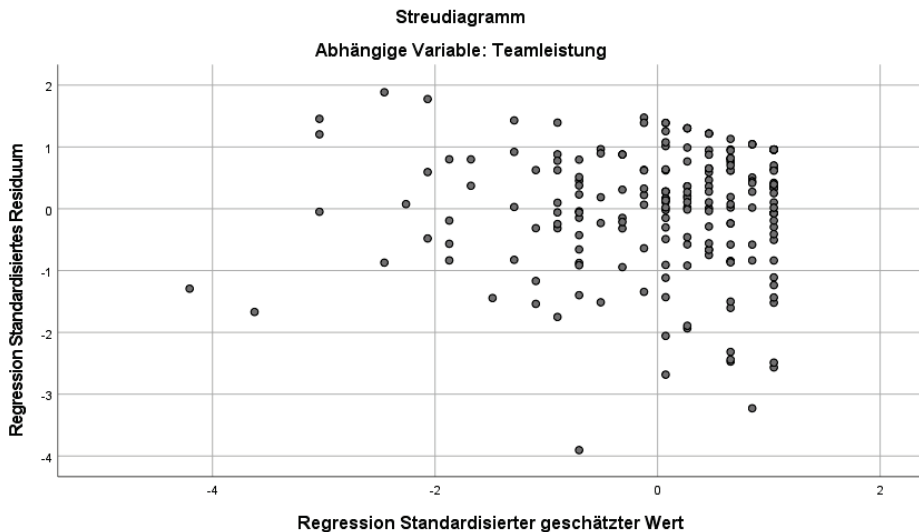
Quelle: Streudiagramm in SPSS.

Anhang 3.5: Unabhängige Variablen auf Wissenstransfer



Quelle: Streudiagramm in SPSS.

Anhang 3.6: Wissenstransfer auf Teameffektivität



Quelle: Streudiagramm in SPSS.

Anhang 4: Beispiele für die Überanpassung (Persönlichkeitseigenschaften)**Anhang 4.1: Neurotizismus**

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten				Standardisierte Koeffizienten				95,0% Konfidenzintervalle für B				Kollinearitätsstatistik	
	RegressionskoeffizientB		Std.-Fehler		Beta		T		Untergrenze		Obergrenze		Toleranz	VIF
	1,060	1,265	0,386	0,293	0,234	0,838	1,315	0,190	-1,434	3,554	0,065	15,354	0,065	15,354
1 (Konstante)														
Vertrauen	0,117	0,031	0,177	3,755	0,000	0,304	0,727	0,056	0,179	0,928	1,077			
IKT-Modelle	0,516	0,107	0,377	4,806	0,000	0,304	0,727	0,304	0,727	0,336	2,977			
Teamreife	-0,380	0,449	-0,346	-0,845	0,399	-1,265	0,506	-1,265	0,506	0,012	80,941			
Neurotizismus	0,094	0,100	0,389	0,933	0,352	-0,104	0,292	-0,104	0,292	0,012	84,269			
INT_Neuro_Vertrauen														

a. Abhängige Variable: Wissenstransfer

Quelle: Koeffizienten Tabelle in SPSS.

Anhang 4.2: Gewissenhaftigkeit

Koeffizienten ^a		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		95,0% Konfidenzintervalle für B		Kollinearitätsstatistik	VIF	
		Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler	Beta	T	Sig	Untergrenze			Obergrenze
1	(Konstante)	2,227	1,911		1,166	0,245	-1,541	5,995		
	Vertrauen	0,130	0,457	0,079	0,284	0,777	-0,772	1,031	0,027	37,293
	IKT-Modelle	0,122	0,031	0,184	3,945	0,000	0,061	0,183	0,949	1,054
	Teamreife	0,525	0,108	0,384	4,869	0,000	0,312	0,738	0,333	3,004
	Gewissenhaftigkeit	-0,523	0,454	-0,350	-1,151	0,251	-1,418	0,373	0,022	44,665
	INT_Neuro_Vertrauen	0,117	0,104	0,486	1,123	0,263	-0,088	0,292	0,321	90,503

a. Abhängige Variable: Wissenstransfer

Quelle: Koeffizienten Tabelle in SPSS.

Anhang 4.3: Verträglichkeit

Koeffizienten ^a		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		95,0% Konfidenzintervalle für B		Kollinearitätsstatistik		
		Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler	Beta	T	Sig	Untergrenze	Obergrenze	Toleranz	VIF
1	(Konstante)	3,431	1,707		2,010	0,046	0,064	6,798		
	Vertrauen	-0,148	0,419	-0,090	-0,354	0,724	-0,974	0,678	0,031	31,820
	IKT-Modelle	0,120	0,031	0,181	3,916	0,000	0,060	0,180	0,951	1,051
	Teamreife	0,556	0,108	0,406	5,140	0,000	0,342	0,769	0,326	3,069
	Verträglichkeit	-1,066	0,524	-0,845	-2,036	0,043	-2,099	-0,034	0,012	84,527
	INT_Neuro_Vertrauen	0,230	0,118	1,031	1,952	0,052	-0,002	0,463	0,007	136,930

a. Abhängige Variable: Wissenstransfer

Quelle: Koeffizienten Tabelle in SPSS.

Anhang 5: Antworten zur offenen Frage 10 aus dem Fragebogen

Nr. der Teilnehmenden	Antwort	Vertrauen	Kategorien
1.	Mein Team passt von beruflich bis privat zu 100%	7	Zufriedenheit
4.	Da ich in meiner Position wesentlich als Schnittstelle des Teams übergreifend fungiere, kommt eher Umstrukturierung als Wechsel in Frage	7	Rahmenbedingungen
5.	Mir gefällt es hier	5,67	Zufriedenheit
6.	Super Atmosphäre, fühle mich super im Team auf- und angenommen und die Arbeit macht inhaltlich Spass!	6,67	Arbeitsklima Aufgaben
8.	Gesundes Arbeitsumfeld, junge Leute, Flexibilität, Teamzusammenhalt, Motivation besser zu werden	7	Arbeitsklima Teamzusammensetzung Rahmenbedingungen Zusammenhalt Motivation
9.	Bin einfach zufrieden mit der Gesamtdynamik	6,67	Zufriedenheit
11.	Betriebsklima	5,33	Arbeitsklima
12.	Zufrieden mit Team und Rahmenbedingungen	7	Zufriedenheit Rahmenbedingungen
13.	Freude, Effizienz, Eigenverantwortung	7	Arbeitsklima Zusammenhalt Verantwortung
14.	Arbeitsklima ist nicht so gut wegen Boss	3,67	Arbeitsklima
15.	Wie vorher bereits ausgewählt haben wir ein großes Vertrauen zueinander und das Arbeiten (auch mit viel Pensum) macht einfach Spaß.	7	Vertrauen Arbeitsklima
16.	Spannende Aufgaben und guter Teamzusammenhalt	7	Aufgaben Zusammenhalt
17.	Passt gut zu mir, Arbeit aber nicht komplett dass was ich will	6	Zufriedenheit Aufgaben
18.	gute Zusammenarbeit, gegenseitige Unterstützung, gute Arbeitsaufteilung, Verlässlichkeit	7	Zusammenhalt Vertrauen
20.	Sehr gute Absprache mit wichtigsten Leuten im Team. Gute Arbeitszeit. Sehr gute Schulungen und kluge Anweisungen. Hilfe von anderen, IMMER!	7	Kommunikation Rahmenbedingungen

			Entwicklung Zusammenhalt
21.	Nette Kollegen und gute Arbeitsatmosphäre	5	Arbeitsklima
22.	flache Hierarchie, persönliches Miteinander	7	Rahmenbedingungen Arbeitsklima
23.	Zusammenarbeit funktioniert hybrid sehr gut	7	Zusammenhalt
25.	Ich mag mein Team	7	Arbeitsklima
26.	Lernkurve + Junior	7	Entwicklung Persönliche Gründe
27.	Sehr gutes Klima + gute Kultur im Team mit spannenden, relevanten Aufgaben	7	Arbeitsklima Rahmenbedingungen Aufgaben
28.	Mir machen meine Aufgaben keinen Spaß, aber das Team ist toll. Meine Kolleginnen sind der Grund wieso ich mittelfristig bleibe	6	Aufgaben Arbeitsklima
29.	Ein möglicher Wechsel aufgrund der Thematik und nicht wegen des Teams	5	Aufgaben
31.	Tolles Team	7	Arbeitsklima
33.	Teamgeist und miteinander in einem sehr positiven Umfeld sprechen für sich	5	Zusammenhalt Arbeitsklima
34.	Kein Teamgefühl	2	Zusammenhalt
35.	Die meisten Kollegen sind toll, nur manchmal hat man Probleme als HomeOffice Mitarbeiter mit länger bestehenden Kollegen zu Recht zu kommen und man hat das Gefühl dass eher über einem geredet wird	6,33	Arbeitsklima
36.	I am happy	7	Zufriedenheit
39.	aktuell ein super Team und es macht mega viel Spaß	7	Zufriedenheit
40.	toller Teamspirit trotz großer räumlicher Distanz, angenehmes Arbeiten von zu Hause aus	7	Zusammenhalt
41.	Die Arbeit mit meinen Kollegen macht mir Spaß.	7	Arbeitsklima
42.	Weil wir wahnsinnig gut funktionieren und die Arbeit, wie die Arbeitsatmosphäre, nicht besser werden kann	6,33	Zusammenhalt Arbeitsklima
47.	Fachliche Hintergründe (Art der Aufgaben), Wechselgedanken unabhängig von Teammitgliedern.	4	Aufgabe

48.	Neu im Team (6 Monate)	3,33	Zusammenhalt
49.	Weil alles passt und super ist.	7	Zufriedenheit
50.	Bleiben: weil mich die Themen interessieren und ich schon lange daran arbeite. Verlassen: um neue Themen kennenzulernen und mit neuen Kollegen in Kontakt zu kommen	6	Aufgaben Entwicklung
55.	Die Zusammenarbeit macht Spass	7	Arbeitsklima
56.	Im Großen und Ganzen zufrieden	5,67	Zufriedenheit
61.	Produktive Zusammenarbeit	7	Zusammenhalt
64.	Freude an Arbeit	7	Aufgaben
65.	Ich mag die Dynamik in meinem Team, an und zu denkt jeder drüber nach ob man irgendwo anders sich besser entwickeln konnte, aber nur in stressigen oder sehr langweiligen Momenten	5,67	Arbeitsklima Entwicklung
67.	Aufgabenverteilung	5	Zusammenhalt
68.	Atmosphäre ist top	7	Arbeitsklima
69.	Flexibilität, Kommunikation	6,67	Rahmenbedingungen Kommunikation
70.	Nette und hilfreiche Leute	7	Arbeitsklima Zusammenhalt
71.	Die Arbeit mit meinem Team macht mir Spaß	6	Arbeitsklima
73.	Ich verlasse die Organisation da mir nicht genug Flexibilität gegeben wird um komplett remote aus dem europäischen Ausland arbeiten zu können.	3	Rahmenbedingungen
74.	es funktioniert und macht Spaß	7	Zusammenhalt Arbeitsklima
75.	Weil es grandios ist	7	Zufriedenheit
76.	Ich fühle mich sehr wohl in meinem Team. Zusammen schaffen wir alles	7	Arbeitsklima Zusammenhalt
77.	Etwas mehr Face-to-Face-Kontakt wäre schön.	5,67	Kommunikation
80.	Toller Teamgeist, gute Gespräche, lustig, aber auch, weil wir viel zusammen in Präsenz da sind. Leute, die nur im HO sind, sind nicht so gut integriert	7	Zusammenhalt Arbeitsklima
81.	Verlassen weil Team komische Leute sind.	2,67	Arbeitsklima
82.	Nette und zuverlässige Kollegen, die immer hilfsbereit sind	7	Arbeitsklima Vertrauen Zusammenhalt

84.	Keine Alternative	2	Persönliche Gründe
85.	Das Team ist klasse. Man kann aufeinander zählen und versteht sich super. Es gibt keine Konflikte innerhalb des Teams.	5,33	Arbeitsklima Zusammenhalt Konflikte
86.	Es läuft alles super	7	Zufriedenheit
88.	Tatsächlich ist durch die reine Arbeit im Home-Office mein Zugehörigkeitsgefühl zum Team / zur Firma gesunken. Übrig ist die reine inhaltliche Arbeit, welche mir an sich keine allzu große Befriedigung mehr verschafft. Andere, schöne Faktoren am Job - wie Kollegen treffen, gemeinsame Mittagspausen, Events nach Feierabend und Spaß im Büro neben der Arbeit, entfallen gänzlich.	3,67	Zusammenhalt Aufgaben Arbeitsklima
89.	abwechslungsreiche Tätigkeit, die meinen Neigungen entspricht	5,33	Aufgaben
90.	Die Zusammenarbeit innerhalb des hybriden Team funktioniert super. Es macht keinen Unterschied, ob ich im Büro oder im Homeoffice arbeite. Insgesamt hat mein Team eine super Arbeitsmoral, sodass ich das Gefühl habe, dass wir trotz hybrider Arbeitsweise gemeinsam an einem Strang ziehen und gemeinsam dasselbe Ziel verfolgen.	6,67	Zusammenhalt Kommunikation Motivation
91.	Teamgeist, Wohlfühlen	7	Zusammenhalt Arbeitsklima
93.	Das Team ist super, aber meine eigenen Aufgaben und die Unternehmensstrukturen bringen mich dazu, das Unternehmen zu verlassen.	1,67	Zufriedenheit Aufgaben Rahmenbedingungen
95.	Mein Team gefällt mir, aber der Job nicht	3,33	Zufriedenheit Aufgaben
96.	Vertrauen, es macht Spas in so einem Team zu arbeiten	7	Vertrauen Zufriedenheit
97.	Antritt zur selbstständigen Tätigkeit	2	Aufgaben
98.	Wenig bis keine Wertschätzung durch Vorgesetzte, zu lange Zeit im gleichen Team- Veränderung wahrscheinlich nötig	3	Wertschätzung
100.	Ich bin auf der Suche nach einem neuen Job, weil ich mich gerne weiter entwickeln will, aber das hat nichts mit dem Team zu tun	4,67	Entwicklung
101.	Ende des Studiums	3,67	Persönliche Gründe

102.	Ich wollte mich beruflich weiterentwickeln, habe nun aber die Stelle als Abteilungsleiterin des Teams bekommen und bleibe daher gerne im Team	5	Entwicklung
103.	Kollegialität, Kompetenz, Zusammenarbeit und Menschlichkeit	7	Zusammenhalt Rahmenbedingungen
104.	Wertschätzung, Selbstständigkeit, Freiheiten, Vertrauen.	6,67	Wertschätzung Rahmenbedingungen Vertrauen
105.	Ausbleibende Wertschätzung vom Unternehmen über längeren Zeitraum (Gehaltsanpassung etc.)	4	Wertschätzung
107.	Führungskraft demotiviert Mitarbeiter, kontrolliert zu viel, lässt keinen Raum für Kreativität	1,67	Vertrauen Kreativität
111.	Umzug und längere Fahrzeit	5	Persönliche Gründe
112.	Jobwechsel möglich	3	Aufgaben
113.	Alle sind motiviert, spannende Themen, jede*r wird gehört, auch soziale Passung	6	Motivation Aufgaben Kommunikation Rahmenbedingungen
115.	Guter Teamgeist, abwechslungsreich, nette Kollegen, Vertrauensarbeitszeit, hohe Flexibilität, Home Office		Zusammenhalt Arbeitsklima Rahmenbedingungen
116.	Gute Teamatmosphäre	6,33	Zusammenhalt
119.	Wegen der Tätigkeit	3,67	Aufgaben
120.	Motivation und Vergütung waren nicht ausreichend	5,33	Motivation Wertschätzung
122.	Ich fühle mich sicher und geschätzt	7	Arbeitsklima Wertschätzung
124.	Derzeit bin ich Werkstudent und leider ist kein Budget da, um übernommen zu werden	2,67	Rahmenbedingungen
125.	Ab November habe ich eine neue Stelle	2,67	Persönliche Gründe
127.	Ich bin auf der Suche nach einer besser bezahlten Stelle. Aber ich arbeite gerne mit meinem Team zusammen.	3,67	Wertschätzung Arbeitsklima

128.	Guter Teamzusammenhalt, Vertrauensverhältnis, Transparenz, ehrliches Interesse an den Themen der anderen, Hilfsbereitschaft	7	Zusammenhalt Vertrauen
130.	Mangel an Vertrauen bei der Delegation von Aufgaben, die ein MA zuvor noch nie erledigt hat; Mangel an Zeit bei der qualitativen Delegation von Aufgaben.	3,33	Vertrauen Rahmenbedingungen
131.	Gehalt, andere Position	3	Wertschätzung Aufgaben
132.	Super Team	7	Zufriedenheit
133.	läuft	7	Zufriedenheit
134.	Man schätzt es Wert was man hat.	6,67	Zufriedenheit
135.	Liegt generell am Unternehmen, nicht am Team	1,67	Rahmenbedingungen
137.	Gewohnheit	5,33	Persönliche Gründe
140.	Ich werde wahrscheinlich den Job wechseln	6	Persönliche Gründe
141.	Ich mag mein Team, wir arbeiten gut zusammen und das Geld stimmt	6,33	Zusammenhalt Wertschätzung
142.	Ich fühle mich in meinem Team wohl und wir genießen als Team, ein hohes Maß an Vertrauen.	6,33	Arbeitsklima Vertrauen
143.	aufgrund eines Wechsels	5	Persönliche Gründe
145.	Ich arbeite sehr gerne in meinem Team, da wir uns gegenseitig unterstützen und auch auf zwischenmenschlicher Ebene ganz gut verstehen.	7	Zusammenhalt Arbeitsklima
147.	gutes Betriebsklima	6,67	Arbeitsklima
150.	Ich fühle mich im Team sehr wohl.	6,67	Arbeitsklima
151.	Ich mag meine Arbeit und mein Team ist meistens nett und aufgeschlossen.	6,67	Aufgaben Arbeitsklima
152.	Ich mag mein Team	6,67	Zufriedenheit
153.	Unterschiedliches Wertegerüst	1,33	Rahmenbedingungen
154.	Konflikt mit dem chef	5,33	Konflikte
157.	Flexibilität, vertrauen, Teamgeist, Freude an der Arbeit, Innovation und ortsunabhängiges arbeiten	7	Rahmenbedingungen Vertrauen Zusammenhalt Aufgaben Kreativität

158.	Ich bin erst seit Februar im Team und fühle mich richtig wohl	7	Arbeitsklima
159.	Gutes Team, sehr nett alle, man hat auch Spaß zusammen, teils aber ineffizientes Arbeiten aufgrund unnötig langer Telefonate	6	Arbeitsklima Kommunikation
160.	Die Arbeit macht Spaß und das Team funktioniert sehr gut zusammen, daher gibt es für mich keine Gründe das Team zu verlassen.	1	Aufgaben Zusammenhalt
162.	Das Team ist das Beste an meiner Arbeit.	7	Arbeitsklima
163.	Ich arbeite in einem effektiven, sympathischen Team. Die Zusammenarbeit macht grossen Spass.	7	Zusammenhalt Arbeitsklima
164.	Alternativlosigkeit	3	Persönliche Gründe
165.	befristeter Arbeitsvertrag ohne Verlängerung	2	Rahmenbedingungen
166.	Spaß und erlebte Anerkennung	6,33	Arbeitsklima Wertschätzung
167.	Zu wenig Auslastung und Aufgaben	2	Rahmenbedingungen Aufgaben
168.	Tolles selbständig funktionierendes Team	7	Zusammenhalt Vertrauen
170.	Läuft gut, weiter starke Wachstumspotenziale	6,67	Zufriedenheit
171.	Wir verstehen und vertrauen uns alle sehr - haben zusammen einiges durchgemacht.	3,33	Arbeitsklima Vertrauen Zusammenhalt
173.	Ich mag meine Kolleg:innen; die Arbeit an sich macht viel Spaß und ist abwechslungsreich; ich habe immer Ansprechpartner:innen; mein Team live zu sehen ist mir nicht so wichtig; ich arbeite am liebsten im Homeoffice und vermutlich fände ich es in andere Firmen auch gut, aber da ich zufrieden bin, ist mir wechseln viel zu aufwändig und unnötig	7	Zufriedenheit Aufgaben Kommunikation
174.	Jeder hat seinen Platz im Team gefunden	6	Zusammenhalt
175.	Unzuverlässigkeit des Teams, es geht nicht voran im Projekt, ständig kommt jemand zu spät zu den Meetings oder es fällt kurzfristig ein Meeting aus, weil niemand kann... Ich bin die einzige mit zwei anderen, die regelmäßig ihre Arbeit machen.	1	Zusammenhalt
176.	Ich fühle mich in meinem Team wohl	6,67	Arbeitsklima

177.	Motivation	3,67	Motivation
178.	Weil im Großen und Ganzen die Zusammenarbeit funktioniert	7	Zusammenhalt
179.	Wir passen gut zueinander. Alle haben wunderbare Ideen, alle sind extrem kreativ und ich bin eine Studentin, die von den anderen noch mehr erfahren kann. Diese Erfahrung ist für mich ganz wertvoll. Für mich ist es so, dass ich zum ersten Mal in einer Umgebung bin, wo alle motiviert bin, daher klappt alles ziemlich gut, obwohl wir noch nicht immer einander vertrauen.	6,33	Zusammenhalt Kreativität Entwicklung Motivation Vertrauen
180.	Ich fühle mich sehr wohl in meinem Team und kann meine Kompetenzen erweitern und einsetzen.	5	Arbeitsklima Entwicklung
181.	Ich bin noch nicht lange in meinem Team und bislang gefällt es mir dort sehr gut.	6	Zufriedenheit
182.	Ich bin Werkstudentin und möchte nach meinem Studium in einer anderen Branche arbeiten	2,67	Persönliche Gründe
184.	Es ist alles bestens dort. Evtl geh ich in Vorruhestand	6	Zufriedenheit Persönliche Gründe
186.	Weil der Teamgeist und die Leute toll sind!	7	Zusammenhalt Arbeitsklima
189.	Da ich nun bald mit meinem Studium fertig bin. Würde ich gerne in einen Bereich gehen, der zu meinem Studium passt und möchte durch Praktika schauen in welche Richtung ich gehen möchte. Jedoch liebe ich die Mitarbeiter in meinem Team sehr und dies ist auch der einzige Grund warum ich noch dort arbeite. Ich könnte mir auch vorstellen weniger zu arbeiten und vielleicht nur am Wochenende zu arbeiten.	4	Persönliche Gründe Arbeitsklima
190.	fühl mich wohl	6	Arbeitsklima
191.	Ich fühle mich mit den Menschen wohl. Die Arbeit liegt mir, man ist gut eingearbeitet und weil, was auf einen zukommt.	6,67	Arbeitsklima Aufgaben Rahmenbedingungen
193.	persönliche Lebensveränderungen	6,33	Persönliche Gründe
194.	Gut funktioniert es team und Zusammenhalt	3,33	Zusammenhalt
195.	Im Moment eher nicht, ich behalte mir aber vor, meine Meinung zu ändern, da ich an meiner Tätigkeit oder Rolle in Teams keine emotionale Bindung habe	5,33	Arbeitsklima

198.	Gute Atmosphäre, alle verstehen sich, nette Menschen alle kommen miteinander klar	4,67	Arbeitsklima Konflikte
199.	Cooler Aufgaben, (teilweise) gutes Miteinander, Eigenverantwortung	4,33	Aufgaben Arbeitsklima Vertrauen
200.	Kommunikation passt	5	Kommunikation

Quelle: Antworten auf Frage 10 zu dem selbsterstellten Fragebogen

Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:

Band 1 (2005)

Hermeier, Burghard / Frère, Eric / Heuermann, Marina
Ergebnisse und Effekte des Modellprojektes „Fit machen fürs Rating...“
ISSN 1865-5610

Band 2 (2006)

Hermeier, Burghard / Platzköster, Charlotte
Ergebnisse der ersten bundesweiten FOM-Marktstudie „Industrie-Dienstleistungen“
ISSN 1865-5610

Band 3 (2006)

Kern, Uwe / Pankow, Michael
Die Stärkung des traditionellen 3-stufigen Vertriebswegs im Sanitärmarkt durch den Einsatz neuer Medien
ISSN 1865-5610

Band 4 (2006)

Kürble, Peter
Die unternehmensinterne Wertschöpfungskette bei Dienstleistungen am Beispiel der TV-Programmveranstalter
ISSN 1865-5610

Band 5 (2007)

Klumpp, Matthias
Begriff und Konzept Berufswertigkeit
ISSN 1865-5610

Band 6 (2007)

Klumpp, Matthias / Jasper, Anke
Efficient Consumer Response (ECR) in der Logistikpraxis des Handels
ISSN 1865-5610

Band 7 (2007)

Klumpp, Matthias / Koppers, Laura
Kooperationsanforderungen im Supply Chain Management (SCM)
ISSN 1865-5610

Band 8 (2008)

Klumpp, Matthias
Das deutsche System der Berufsbildung im europäischen und internationalen Qualifikationsrahmen
ISSN 1865-5610

Band 9 (2008)

Göke, Michael

Homo oeconomicus im Hörsaal – Die Rationalität studentischer
Nebengespräche in Lehrveranstaltungen

ISSN 1865-5610

Band 10 (2008)

Klumpp, Matthias / Rybnikova, Irma

Internationaler Vergleich und Forschungsthese zu Studienformen in Deutsch-
land

ISSN 1865-5610

Band 11 (2008)

Kratzsch, Uwe

Eine ökonomische Analyse einer Ausweitung des Arbeitnehmer-
Entsendegesetzes

ISSN 1865-5610

Band 12 (2009)

Friedrich, Klaus

Organisationsentwicklung – Lernprozesse im Unternehmen durch
Mitarbeiterbefragungen

ISSN 1865-5610

Band 13 (2009)

Chaudhuri, Arun

Die Outsourcing/Offshoring Option aus der Perspektive der Neuen Institutionen-
ökonomie

ISSN 1865-5610

Band 14 (2009)

Seng, Anja / Fleddermann, Nicole / Klumpp, Matthias

Der Bologna-Prozess

Hintergründe – Zielsetzung – Anforderungen

ISSN 1865-5610

Band 15 (2009)

Jäschke, Thomas

Qualitätssteigerung bei gleichzeitigen Einsparungen –

Widerspruch oder Zukunft in der hausärztlichen Versorgung?

ISSN 1865-5610

Band 16 (2010)

Schütte, Michael

Beiträge zur Gesundheitsökonomie

ISSN 1865-5610

Band 17 (2010)

Bode, Olaf H. / Brimmen, Frank / Redeker, Ute
Die Einführung eines Mindestlohns in Deutschland – Eine Makroökonomische
Analyse
Introduction of a Minimum Wage in Germany – A Macroeconomic Analysis
ISSN 1865-5610

Band 18 (2011)

Nietsch, Cornelia / Weiffenbach, Hermann
Wirtschaftsethik – Einflussfaktoren ethischen Verhaltens in Unternehmen
ISSN 1865-5610

Band 19 (2011)

Frère, Eric / Schyra Andreas
Ausgewählte steuerliche Einflussfaktoren der Unternehmensbewertung
ISSN 1865-5610

Band 20 (2011)

Schulenburg, Nils / Jesgarzewski, Tim
Das Direktionsrecht des Arbeitgebers – Einsatzmöglichkeiten und Grenzen
ISSN 1865-56

Band 21 (2011)

Fichtner-Rosada, Sabine
Interaktive Hochschuldidaktik als Erfolgsfaktor im Studium für Berufstätige –
Herausforderung und kompetenzorientierte Umsetzung
ISSN 1865-5610

Band 22 (2011)

Kern, Uwe / Negri, Michael, Whyte, Ligia
Needs of the Internet Industry
ISSN 1865-5610

Band 23 (2011)

Schütte, Michael
Management in ambulanten Sektor des Gesundheitswesens
ISSN 1865-5610

Band 24 (2011)

Holtfort, Thomas
Intuition, Risikowahrnehmung und Investmententscheidungen –
Behaviorale Einflussfaktoren auf das Risikoverhalten privater Anleger
ISSN 1865-5610

Band 25 (2012)

Heinemann, Stefan / Hüsgen, Thomas / Seemann, Volker
Die Mindestliquiditätsquote – Konkrete Auswirkungen auf den Wertpapier-Eigenbestand der Sparkassen
ISSN 1865-5610

Band 26 (2012)

Hose, Christian / Lübke, Karsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas
Rating und Risikomanagement – Chancen und Risiken der Architektur des Ratingprozesses für die Validität der Ratingergebnisse
ISSN 1865-5610

Band 27 (2012)

Serfas, Sebastian
Illustrating the distortive impact of cognitive biases on knowledge generation, focusing on unconscious availability-induced distortions and SMEs
ISSN 1865-5610

Band 28 (2012)

Wollenweber, Leif-Erik
Customer Relationship Management im Mittelstand
ISSN 1865-5610

Band 29 (2012)

Nentwig, Holger / Obermeier, Thomas / Scholl, Guido
Ökonomische Fitness
ISSN 1865-5610

Band 30 (2012)

Büser, Tobias / Stein, Holger / von Königsmarck, Imke
Führungspraxis und Motivation – Empirische 360-Grad-Analyse auf Grundlage des MoKoCha-Führungsmodells und des Team Management Systems (TMS)
ISSN 1865-5610

Band 31 (2012)

Schulenburg, Nils / Knauer, Stefan
Altersgerechte Personalentwicklung – Bewertung von Instrumenten vor dem Hintergrund des demografischen Wandels
ISSN 1865-5610

Band 32 (2013)

Kinne, Peter
Balanced Governance – Komplexitätsbewältigung durch ausgewogenes Management im Spannungsfeld erfolgskritischer Polaritäten
ISSN 1865-5610

Band 33 (2013)

Holtfort, Thomas

Beiträge zur Verhaltensökonomie: Einfluss von Priming-Effekten auf rationale vs. intuitive

Entscheidungen bei komplexen Sachverhalten

ISSN 1865-5610

Band 34 (2013)

Mahood, Ed / Kameas, Achilles / Negri, Micheal

Labelisation and Certification of e-Jobs – Theoretical considerations and practical approaches to foster employability in a dynamic industry

ISSN 1865-5610

Band 35 (2013)

Gondek Heinemann

An insight into Drivers of Customer Satisfaction – An empirical Study of a global automotive brand

ISSN 1865-5610

Band 36 (2013)

Rödder, Sascha / Schütte, Michael

Medizinische Versorgungszentren –

Chancen und Risiken der Implementierung im ambulanten Sektor des Gesundheitswesens

ISSN 1865-5610

Band 37 (2013)

Abele, Thomas / Ecke, Astrid

Erfolgsfaktoren von Innovationen in reifen Märkten

ISSN 1865-5610

Band 38 (2013)

Vatanparast, Mir Farid

Betriebswissenschaftliche Elemente im Social Entrepreneurship

ISSN 1865-5610

Band 39 (2013)

Seidel, Marcel

Die Anwendung heuristischer Regeln – Eine Übersicht am Beispiel von Fusionen

ISSN 1865-5610

Band 40 (2013)

Coburger, Dieter

Vertragsabschlüsse auf Internetplattformen. Rechtliche Risiken und Gestaltungsmöglichkeiten am Beispiel der Internetplattform eBay

ISSN 1865-5610

Band 41 (2013)

Kraus, Hans
Big Data – Einsatzfelder und Herausforderungen
ISSN 1865-5610

Band 42 (2013)

Schmitz, Elmar
Textsammlung zum deutsch-chinesischen Wissenschaftsdialog
ISSN 1865-5610

Band 43 (2014)

Bruns, Kerstin
Führungskraft und Frau – manchmal ein Teufelskreis
ISSN 1865-5610

Band 44 (2014)

Deeken, Michael
Merkmale zukunftsfähiger Unternehmen – Erkenntnisse am Beispiel der
Vermögensverwaltungsbranche
ISSN 1865-5610

Band 45 (2014)

Holzkämper, Hilko
Reformoptionen der Pflegeversicherung –
Eine ordnungstheoretische Analyse
ISSN 1865-5610

Band 46 (2014)

Kiefer, Markus
Neue Potenziale für die Krisenkommunikation von Unternehmen –
Social Media und die Kommunikation von großen Infrastrukturprojekten
ISSN 1865-5610

Band 47 (2014)

Hose, Christian / Lübke, Carsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas
Nachhaltigkeit als betriebswirtschaftlicher Wettbewerbsfaktor –
Eine Propensity Score Analyse Deutscher Aktiengesellschaften
ISSN 1865-5610

Band 48 (2014)

Chiwitt, Ulrich
Ratingagenturen – Fluch oder Segen?
Eine kritische Bestandsaufnahme
ISSN 1865-5610

Band 49 (2014)

Kipp, Volker

Aktuelle Entwicklungen in der Finanzierung mittelständischer Unternehmen

ISSN 1865-5610

Band 50 (2014)

Nastansky, Andreas

Systemisches Risiko und systemrelevante Finanzinstitute

ISSN 1865-5610

Band 51 (2014)

Schat, Hans-Dieter

Direkte Beteiligung von Beschäftigten – Historische Entwicklung und aktuelle Umsetzung

ISSN 1865-5610

Band 52 (2014)

Fabian Sosa

Anwaltskanzleien und Exportversicherungen – Konfliktlösungen für internationale Handelsgeschäfte

ISSN 1865-5610

Band 53 (2014)

Hose, Christian / Lübke, Karsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas

Einführung von Elektromobilität in Deutschland – Eine Bestandsaufnahme von Barrieren

und Lösungsansätzen

ISSN 1865-5610

Band 54 (2015)

Klukas, Jörg

Trend Empfehlungsmarketing in der Personalbeschaffung – Einordnung und empirische Analyse

ISSN 1865-5610

Band 55 (2015)

Wohlmann, Monika

Finanzmarktintegration in Mittelosteuropa: Eine empirische Analyse der integrativen Wirkung des Euro

ISSN 1865-5610

Band 56 (2015)

Rudolph, Elke

Crossmedia-Kommunikation, Komponenten, Planung, Implementierung und Prozesskontrolle –

illustriert mit Beispielen aus der Entertainmentbranche

ISSN 1865-5610

Band 57 (2015)

Cervelló-Royo, Roberto / Guijarro Martínez, Francisco / Pfahler, Thomas /
Preuss, Marion
Residential trade and industry –
European market analysis, future trends and influencing factors
ISSN 1865-5610

Band 58 (2016)

Hose, Christian / Obermeier, Thomas / Potthast, Robin
Demografischer Wandel: Implikationen für die Finanz- und Immobilienwirtschaft
ISSN 1865-5610

Band 59 (2016)

Fritsche, Charmaine
Cross-Sectional Tests of the Capital Asset Pricing Model –
in Stock Markets of the U.K. and the U.S.
ISSN 1865-5610

Band 60 (2016)

Löhr, Andreas / Ibragimov, Mansur
Determinants of Capital Structure in Times of Financial Crisis –
An Empirical Study with Focus on TecDAX Companies
ISSN 1865-5610

Band 61 (2016)

Dreesen, Heinz / Heuser, Elena / Holtfort, Thomas
Neuorganisation der Bankenaufsicht –
Auswirkungen und kritische Würdigung des einheitlichen europäischen
Aufsichtsmechanismus für Kreditinstitute in Deutschland
ISSN 1865-5610

Band 62 (2016)

Kinne, Peter
Querschnitts-Disziplinen und ihr Synergiepotenzial zum Abbau dysfunktionaler
Eigenkomplexität
ISSN 1865-5610

Band 63 (2016)

Schaff, Arnd / Gottschald, Jan
Prozessoptimierung im Produktentstehungs- und Intellectual Property Manage-
ment Prozess unter besonderer Berücksichtigung von Schutzrechtsaspekten
ISSN 1865-5610

Band 64 (2016)

Richardt, Susanne
Chances and Challenges for Media-Based Instruction in Higher Education
ISSN 1865-5610

Band 65 (2016)

Godbersen, Hendrik

Die Führung von Apotheken mit Relationship Marketing – Theorie, Empirie und Anwendung

ISSN 1865-5610

Band 66 (2016)

Ahrendt, Bernd

Komplexe Entscheidungssituationen für Führungskräfte im Kontext von Führungskonzepten und Selbstcoaching als Selbstreflexionsprozess für die Praxis

ISSN 1865-5610

Band 67 (2017)

Herlyn, Estelle

Zur Bedeutung von Nachhaltigkeit für die ökonomische Ausbildung

ISSN 1865-5610

Band 68 (2017)

Dotzauer, Andreas

Coaching in Theorie und Praxis – Eine Bestandsaufnahme aus interdisziplinärer Perspektive

ISSN 1865-5610

Band 69 (2018)

Kotas, Carsten

Real Estate Crowdfunding in Deutschland –

Eine empirische Untersuchung vom 01.01.2012 - 31.12.2017

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 70 (2018)

Brademann, Isabell / Piorr, Rüdiger

Das affektive Commitment der Generation Z – Eine empirische Analyse des Bindungsbedürfnisses an Unternehmen und dessen Einflussfaktoren

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 71 (2018)

Bauerle, Christoph T.

Haftung in der Anlageberatung –

Die Empfehlung zum unterlassenen

Wertpapierkauf aus rechtlicher Sicht

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 72 (2019)

Schwegler, Ulrike

Den Wandel gestalten: zukunftsorientiert führen –

Empirische Erkenntnisse und praktische Handlungsoptionen

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 73 (2019)

Heupel, Thomas / Hohoff, Christoph / Landherr, Gerrit
Internationalisierung der FOM Forschung – Berichte aus dem Europäischen
Forschungsraum
ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)
ISBN 978-3-89275-059-2 (Print) – 978-3-89275-094-9 (eBook)

Band 74 (2019)

Mann, Gerald
60 Jahre „Wohlstand für alle“ – Ludwig Erhard und die Soziale Marktwirtschaft
ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)
ISBN 978-3-89275-095-2 (Print) – ISBN 978-3-89275-096-3 (eBook)

Band 75 (2019)

Schindler, Uwe
Customer Integration: Wettbewerbsvorteil durch intangible Faktoren
Erkenntnisse einer Studie aus dem Bereich der industriellen Fördertechnik
ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)
ISBN 978-3-89275-113-7 (Print) – 978-3-89275-114-4 (eBook)

Band 76 (2020)

Behrens, Yvonne / Elsenheimer, Laura / Kantermann, Thomas / Wiesener,
Marc
Integration von berufsbegleitend Studierenden in die Forschung: Evaluation des
digitalen Master-Forschungsforums 2020 der FOM Hochschule
ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)
ISBN 978-3-89275-160-1 (Print) – ISBN 978-3-89275-161-8 (eBook)

Band 77 (2020)

Rumford, Max
Robotik im Anlagevermögen: Algorithmenbasiertes Handeln in der Versiche-
rungsbranche
ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)
ISBN 978-3-89275-164-9 (Print) – ISBN 978-3-89275-165-6 (eBook)

Band 78 (2021)

Hohoff, Christoph / Krumme, Anja
MINT-LINK – Projektbericht zum Ausbau der Vernetzung des zdi-Zentrums
MINT-Netzwerk Essen mit der regionalen Wirtschaft
ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)
ISBN 978-3-89275-186-1 (Print) – ISBN 978-3-89275-187-8 (eBook)

Band 79 (2021)

Röser, Alexander Maximilian
Charakterisierung von schwacher und starker Künstlicher Intelligenz
ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)
ISBN 978-3-89275-188-1 (Print) – ISBN 978-3-89275-189-2 (eBook)

Band 80 (2021)

Godbersen, Hendrik

Let Social Capital (Finally) Be (Economic) Capital –
Conceptualising, Formalising and Operationalising Social Capital

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-190-8 (Print) – ISBN 978-3-89275-191-5 (eBook)

Band 81 (2021)

Hose, Christian / Mock, Marcel / Obermeier, Thomas

Nachhaltige Berichterstattung gemäß des deutschen Nachhaltigkeitskodex
und der Gemeinwohlmatrix

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-222-6 (Print) – ISBN 978-3-89275-223-3 (eBook)

Band 82 (2022)

Lefrank, Walentina / Gräf, Michael

Eine quantitative Studie zum Einfluss von Achtsamkeit auf Stress, Burnout und
Depression

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-234-9 (Print) – ISBN 978-3-89275-235-6 (eBook)

Band 83 (2022)

Pohland, Nadine / Gräf, Michael

Effekte der OKR-Methode in Bezug auf Motivation, Autonomie, Kompetenzent-
wicklung und Transparenz bei der Verfolgung abteilungsspezifischer Jahres-
ziele

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-270-7 (Print) – ISBN 978-3-89275-271-4 (eBook)

Band 84 (2022)

Christiane Probst

Coping im Kontext von Zeitmanagement und dem Konzept der Achtsamkeit –
Eine qualitative Studie zu Stress am Arbeitsplatz

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-274-5 (Print) – ISBN 978-3-89275-275-2 (eBook)

Band 85 (2023)

Lisa Feierabend

Moderne Führungsstile und deren Übereinstimmung mit den Anforderungen der
Generation Z unter Berücksichtigung von New-Work-Aspekten

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-310-0 (Print) – ISBN 978-3-89275-311-7 (eBook)



Forschungsstark und praxisnah:

Deutschlands Hochschule für Berufstätige

Raphaela Schmaltz studiert den
berufsbegleitenden Master-Studiengang
Taxation am FOM Hochschulzentrum Köln.

Die FOM ist Deutschlands Hochschule für Berufstätige. Sie bietet über 40 Bachelor- und Master-Studiengänge, die im Tages- oder Abendstudium berufsbegleitend absolviert werden können und Studierende auf aktuelle und künftige Anforderungen der Arbeitswelt vorbereiten.

In einem großen Forschungsbereich mit hochschuleigenen Instituten und KompetenzCentren forschen Lehrende – auch mit ihren Studierenden – in den unterschiedlichen Themenfeldern der Hochschule, wie zum Beispiel Wirtschaft & Management, Wirtschaftspsychologie, IT-Management oder Gesundheit & Soziales. Sie entwickeln im Rahmen nationaler und internationaler Projekte gemeinsam mit Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft Lösungen für Problemstellungen der betrieblichen Praxis.

Damit ist die FOM eine der forschungsstärksten privaten Hochschulen Deutschlands. Mit ihren insgesamt über 2.000 Lehrenden bietet die FOM mit mehr als 50.000 Studierenden ein berufsbegleitendes Präsenzstudium im Hörsaal an einem der 36 FOM Hochschulzentren und ein digitales Live-Studium mit Vorlesungen aus den hochmodernen FOM Studios.

Alle Institute und KompetenzCentren unter
fom.de/forschung

Die Hochschule.
Für Berufstätige.



FOM



FOM Hochschule

FOM – Deutschlands Hochschule für Berufstätige.

Mit über 50.000 Studierenden ist die FOM eine der größten Hochschulen Europas und führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter fom.de



FOM forscht.
Der Wissenschaftsblog
der FOM Hochschule



Der Wissenschaftsblog der FOM Hochschule bietet Einblicke in die vielfältigen Themen, zu denen an der FOM geforscht wird: fom-blog.de