



MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Leitungsverständnis und Haltung in virtuellen Meetings
und deren Auswirkung auf das Verhalten der
Teilnehmer:innen: Ein Vergleich von Start-ups und
etablierten Unternehmen“

verfasst von / submitted by

Marianne Škugor

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Science (MSc)

Wien, 2024 / Vienna 2024

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066 914

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreut von / Supervisor:

ao-Univ.-Prof. Mag. Dr. Michaela Schaffhauser-Linzatti

Danksagung

Zunächst möchte ich mich bei Prof. Schaffhauser-Linzatti und Frau Kernthaler-Mooser für die Gelegenheit bedanken, meine Masterarbeit an Ihrem Institut verfassen zu dürfen. Ihre Unterstützung, Begleitung und das unfassbar schnelle Feedback haben die Reise zur Vollendung dieser Arbeit anagenehm gestaltet.

Ein herzliches Dankeschön geht an meine zehn Interviewpartner:innen, ohne die diese Studie nicht möglich gewesen wäre. Eure spannenden, teils humorvollen und faszinierenden Einblicke in den Arbeitsalltag rund um virtuelle Meetings haben dieser Arbeit erst Leben eingehaucht!

Mein Dank gilt auch meiner Tante, die jedes noch so kleine fehlende Komma aufspürt, Kick, der mich davon überzeugt hat, dass die Dinge nicht so schlimm sind, wie sie manchmal erscheinen sowie Daniel – meine bessere und schlechtere Hälfte, der (fast) immer da ist, wenn man (moralische) Unterstützung braucht und Isabell, die wertvolle Informationen zur organisatorischen Seite beigesteuert hat.

Ich möchte mich von ganzem Herzen auch bei Emilia, Lotte, Dandara und all meinen Freunde hier in Wien und auf der Welt bedanken – was wäre das Leben ohne euch? Einfach Danke! Ohne euch hätte die Zeit des Forschens und Schreibens sehr viel weniger bunt ausgesehen.

Besonderer Dank geht an meinen Papa, der mich stets mit einem motivierenden „Die Macht ist mit dir!“ unterstützt hat. Was soll ich sagen? Die Macht war wohl wirklich mit mir. Natürlich auch ein riesiges Dankeschön an meine Mama für ihr unerschütterliches Vertrauen, dass ich alles schaffen kann.

Auch wenn er es nie lesen wird, möchte ich Mausio, dem Erfinder des Phonk und der elektronischen Musik im Allgemeinen danken! Ohne Spotify bzw. der Existenz von Musik wäre dieser Lebensabschnitt nur halb so fröhlich abgelaufen und die Masterarbeit nur halb so fokussiert und motiviert verfasst worden.

Dankeschön auch an meine sehr verständnisvollen Chefs, die sich nicht über meine nicht immer präsente Intelligenz am Arbeitsplatz beschwert haben – die musste schließlich in diese Forschungsarbeit fließen!

Und schließlich ein herzliches Dankeschön an Microsoft! Ohne Word und die fantastische Excel-in-Word-Integration hätte die Erstellung der Arbeit und der Tabellen nur halb so viel Spaß gemacht!

Zusammenfassung

Ziel dieser Forschungsarbeit ist, einen neuen Blickwinkel auf virtuelle Meetings zu werfen und mögliche Unterschiede im Leitungsverständnis der Moderation in Start-ups und etablierten mittleren Unternehmen bis hin zu Großunternehmen zu observieren. Durch Anwendung eines Mixed-Methods-Ansatzes, der quantitative und qualitative Elemente integriert, werden die aus leitfadengestützten Interviews gewonnenen Ergebnisse auf Muster und Zusammenhänge hin untersucht. Die Untersuchung offenbart insbesondere in der Hierarchisierung und Leitung von Start-ups und etablierten Unternehmen deutliche Unterschiede. Start-ups setzen tendenziell auf weniger hierarchisch orientierte, transformative Leitungsmethoden. Im Gegensatz dazu zeigen etablierte Unternehmen eine höhere Neigung zu transaktionalen Führungsansätzen, die entsprechend unterschiedliche Auswirkungen auf die Teilnehmenden haben. Dieses Themenfeld erfordert weitere Forschung, um vertiefte Erkenntnisse zu gewinnen und ein umfassendes Verständnis der Auswirkungen verschiedener Führungsstile auf die Teilnehmer:innen von virtuellen Meetings zu entwickeln.

Schlüsselwörter: virtuelle Meetings, Digitalisierung, Leitung, Führung, Auswirkungen von Leitung, Verhalten, digitale Teams, virtuelle Leitung

Abstract

This research aims to provide an innovative perspective on virtual meetings and to observe potential differences in leadership perceptions of moderation in start-ups and established medium to large enterprises. Employing a mixed-methods approach that integrates both quantitative and qualitative elements, the results obtained from semi-structured interviews are scrutinized for patterns and connections. The investigation reveals disparities, particularly in the hierarchy and leadership styles employed by start-ups and established companies. Start-ups tend to favor less hierarchical, transformative leadership methods. In contrast, established enterprises exhibit a greater inclination towards transactional leadership approaches, leading to correspondingly different impacts on participants. This area requires further research to gain in-depth insights and develop a comprehensive understanding of the effects of various leadership styles on participants in virtual meetings.

Keywords: Virtual Meetings, Digitalization, Leadership, Effects of Leadership, Behavior, Digital Teams, Virtual Leadership

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	I
Tabellenverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
1.1 Hintergrund und Zielsetzung	1
1.2 Forschungsfrage	3
1.3 Aufbau der Arbeit	4
2 Theoretischer Hintergrund	5
2.1 Literaturübersicht	5
2.1.1 Physische vs. virtuelle Meetings	5
2.1.2 Abgrenzung von Unternehmensgröße und -typ	9
2.1.3 Führungsverständnis und Leitung von bzw. in virtuellen Meetings	11
2.1.4 Verhalten der Teilnehmer:innen in virtuellen Meetings	17
2.2 Theoretische Konzepte und Modelle	21
2.3 Spezifizieren von Sub-Forschungsfragen	26
3 Methodik	27
3.1 Forschungsdesign	27
3.2 Stichprobenbeschreibung	28
3.3 Datenerhebungsmethoden	30
3.4 Datenanalyse	34
4 Ergebnisse	40
4.1 Quantitative Ergebnisse	40
4.2 Qualitative Ergebnisse	52
5 Diskussion	61
5.1 Wichtigste Befunde	61
5.2 Literatureinordnung und Beantwortung der Forschungsfrage	71
5.3 Implikationen für die Praxis	75
5.4 Limitationen	79
5.5 Conclusio	80
Literaturverzeichnis	81
Anhang	89
Anhang A: Qualitative Datenerhebung	89
Anhang B: Quantitative Analyse der Daten	103
Anhang C: Qualitative Analyse der Daten	107

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die vier Schritte des Meeting-Zyklus	6
Abbildung 2: Führungsarten nach Korndörfer (1999)	12
Abbildung 3: Faktoren der Meeting-Effizienz	16
Abbildung 4: Das Vier-Faktoren-Modell der TZI	22
Abbildung 5: Die sechs Haltungen von Führungskräften	25
Abbildung 6: Qualitative Inhaltsanalyse	36
Abbildung 7: Häufigkeitsverteilung der Frage 61 der Gesamtstichprobe.....	48
Abbildung 8: Häufigkeitsverteilung der Frage 64 der Gesamtstichprobe.....	48
Abbildung 9: Häufigkeitsverteilung der Frage 67 der Gesamtstichprobe.....	49
Abbildung 10: Häufigkeitsverteilung der Frage 68 der Gesamtstichprobe.....	50
Abbildung 11: Häufigkeitsverteilung der Frage 76 der Gesamtstichprobe.....	50

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kriterien der Unternehmenseinordnung.....	9
Tabelle 2: Transformative vs. Transaktionale Leitung	14
Tabelle 3: Verteilung der demografischen Werte der 10 Interviewten aus Start-ups	28
Tabelle 4: Verteilung der demografischen Werte der 32 Interviewten aus etablierten Unternehmen	29
Tabelle 5: Verteilung der Gesamtstichprobe von 42 Teilnehmer:innen	30
Tabelle 6: Auflistung des gekürzten Interviewleitfadens.....	32
Tabelle 7: Cronbachs Alpha.....	33
Tabelle 8: Darstellung der (modifizierten) Kategorien der zu analysierenden nominalen Fragestellungen	35
Tabelle 9: Deduktive Kategorienbildung	38
Tabelle 10: Induktiv ergänztes Kategoriensystem	39
Tabelle 11: Interpretation von Cohens Kappa.....	40
Tabelle 12: Deskriptive Maße der Fragen 2, 3 und 36 der Stichprobe A von 10 Teilnehmer:innen	41
Tabelle 13: Deskriptive Maße der Fragen 2, 3 und 36 der Stichprobe B von 32 Teilnehmer:innen	42
Tabelle 14: Deskriptive Statistik der Fragen 2, 3 und 36 der Gesamtstichprobe von 42 Teilnehmer:innen	42
Tabelle 15: Häufigkeiten der Frage 5: Anzahl der Teilnehmer:innen an virtuellen Meetings der Stichproben A und B	44
Tabelle 16: Häufigkeiten von Frage 5: Anzahl der Teilnehmer:innen an virtuellen Meetings der Gesamtstichprobe	45
Tabelle 17: Häufigkeitsverteilung je Stichprobe A und B der Frage 26: Verwendung einer Agenda im virtuellen Meeting.....	45
Tabelle 18: Häufigkeiten der Gesamtstichprobe der Frage 26: Verwendung einer Agenda im virtuellen Meeting	46
Tabelle 19: Häufigkeiten der Frage 40: Meetingleitung der Stichproben A und B	46
Tabelle 20: Deskriptive Statistik der Skalenfragen der Gesamtstichprobe mit 42 Teilnehmer:innen	47
Tabelle 21: Deskriptive Statistik der Skalenfragen der Stichprobe A mit 10 Teilnehmer:innen	51

Tabelle 22: Deskriptive Statistik der Skalenfragen der Stichprobe B mit 32 Teilnehmer:innen	51
Tabelle 23: Häufigkeiten der Kategorien in der Gesamtstichprobe	53
Tabelle 24: Häufigkeitsverteilung von K1 der Stichproben A und B	54
Tabelle 25: Segmentmatrix der Unterkategorien der Kategorie K1 der Stichproben A und B	55
Tabelle 26: Häufigkeitsverteilung von K2 der Stichproben A und B	56
Tabelle 27: Segmentmatrix der Unterkategorien der Kategorie K2 der Stichproben A und B	56
Tabelle 28: Häufigkeitsverteilung von K3 der Stichproben A und B	57
Tabelle 29: Segmentmatrix der Unterkategorien der Kategorie K3 der Stichproben A und B	58
Tabelle 30: Häufigkeitsverteilung von K4 der Stichproben A und B	59
Tabelle 31: Segmentmatrix der Unterkategorien der Kategorie K4 der Stichproben A und B	60

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
bzgl.	bezüglich
DEStatis	Statistisches Bundesamt Deutschland
et al.	et alii
etc.	et cetera
M	Mittelwert
Md	Median
Pos.	Position
Sd	Standardabweichung
TZI	themenzentrierte Interaktion
vgl.	vergleiche
vs.	versus
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Hintergrund und Zielsetzung

In einer Welt, die zunehmend von digitalen Technologien geprägt ist, hat sich die Art und Weise, in der wir kommunizieren und interagieren, rasant verändert (Hubner-Benz, 2022; Liu et al., 2018; Nanos & James, 2013). Durch die Einschränkungen der Covid-19-Pandemie ergab sich im Jahr 2021 in Österreich für 21 % und in Deutschland für 31 % der Vollzeitarbeitskräfte eine signifikante Normalisierung der Arbeit im virtuellen Raum (vgl. statista.com, 11.11.2023). Diese Entwicklung lässt sich vielfach auch außerhalb des deutsch-österreichischen Wirtschaftsraums feststellen und stellt viele Arbeitnehmer:innen und Führungskräfte vor neue Herausforderungen (vgl. Kuhn, 2022; Rimmel, 2021; Whillans et al., 2021).

Auch in der wissenschaftlichen Forschung wird diesem Wandel zunehmend Bedeutung beigemessen, wobei ein Paradoxon im Kontext der Telearbeit identifiziert wurde (Baruch, 2000; Fan et al., 2014; Kifor et al., 2021; Ruth & Chaudhry, 2008; Zhang et al., 2021). Einerseits wird durch die erhöhte Flexibilität im Home-Office ermöglicht, dass Zusammenarbeit unabhängig von geografischen Grenzen und Distanzen stattfinden kann (Rimmel, 2021). Andererseits kann durch digitales Arbeiten z. B. die Work-Life-Balance beeinträchtigt werden, ein erhöhtes Stresslevel erzeugt werden und ein schlechteres Verhältnis zu Teammitgliedern entstehen (Šmite et al., 2023; Zhang et al., 2021). Leitungspersönlichkeiten sehen sich folglich mit der Fragestellung konfrontiert, wie sich die digitale und physische Arbeitsrealität in Zukunft miteinander vereinbaren lässt und wie der virtuelle Raum bestmöglich genutzt werden kann (Rimmel, 2021).

Insbesondere virtuelle Meetings nehmen als Mittel der zwischenmenschlichen Kommunikation und der beruflichen Zusammenarbeit einen immer größeren Stellenwert ein und haben sich mittlerweile als unverzichtbarer Bestandteil zeitgemäßer Geschäftspraktiken etabliert (Kuhn, 2022; Nanos & James, 2013; Nurmi & Pakarinen, 2023; Oeppen et al., 2020). In Anbetracht potenzieller negativer Folgen der digitalen Möglichkeiten (Bailenson, 2021) stellt sich die Frage, wie virtuelle Meetings gestaltet und instrumentalisiert werden können, um negative Effekte zu vermeiden und ein produktives und angenehmes Arbeitsumfeld zu schaffen.

Pauschale Aussagen können hierzu nicht getroffen werden, da sich die Arbeitsrealitäten und Ziele individueller Unternehmen in hohem Maß unterscheiden (Oliva & Kotabe, 2019; Pasayat et al., 2023). Die Prioritätendivergenz beginnt bereits bei der Größe und Komplexität der Organisationsstruktur der verschiedenen Unternehmen (Siswanto & Yuliana, 2022). Dennoch teilen

die unterschiedlichsten Unternehmen eine Gemeinsamkeit: Der digitale Raum wird von innovativen Start-up-Unternehmen bis hin zu etablierten Großkonzernen dazu genutzt, Meetings effizienter und kosteneffektiver zu gestalten (Rogelberg et al., 2010).

Start-ups und etablierte Unternehmen sehen sich mit verschiedenartigen Herausforderungen konfrontiert und weisen spezifische Anforderungen bezüglich ihrer Geschäftspraktiken und -prozesse auf, da sie sich in unterschiedlichen wirtschaftlichen Umgebungen bewegen (Men et al., 2021). Da Start-ups ihre Strukturen erst aufbauen, profitieren sie möglicherweise stärker vom virtuellen Format als Großunternehmen, weil sie virtuelle Meetings nutzen können, um Zeit und insbesondere reisebedingte Ausgaben zu reduzieren (Lyons, 2013). Die technischen Möglichkeiten könnten es Start-ups ermöglichen, ihre begrenzten Ressourcen effizienter zu verwalten und ihren Mitarbeiter:innen bereitzustellen. Im Gegensatz dazu könnte für Großunternehmen die physische Interaktion mit Kolleg:innen aus verschiedenen Abteilungen und geografischen Standorten von größerer Relevanz sein, sodass diese Unternehmen womöglich das analoge Format bevorzugen (Stefanoudis et al., 2021).

Das Leitungsverständnis von CEOs sowie allen weiteren Führungspersönlichkeiten und Entscheidungsträgern eines Unternehmens beeinflusst die Performance, Struktur und Entwicklung von Start-ups und Großunternehmen gleichermaßen (Ensley et al., 2006; Zaech & Baldegger, 2017). Der Führungsstil einer Person und Führung im Allgemeinen finden primär über zwischenmenschliche Kommunikation statt (Permantier, 2019). Daher lässt sich vermuten, dass die Leitung von internen und externen Meetings bereits in kleinem Maßstab, beginnend bei ihrer Auswirkung auf das Verhalten der Teilnehmenden, Einfluss auf das Team und damit auf die Unternehmensperformance ausübt (Zaech & Baldegger, 2017). Aufgrund unterschiedlicher Prioritätensetzungen in individuellen Unternehmen liegt die Vermutung nahe, dass sich im Leitungsverhalten von virtuellen Meetings ebenfalls Unterschiede feststellen lassen.

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit soll geprüft werden, ob sich Differenzen im Leitungsverständnis von Führungspersönlichkeiten in Start-ups und mittleren bis großen Unternehmen in virtuellen Meetings ermitteln lassen. Zudem soll begründet werden, inwieweit sich der Führungsstil auf das Verhalten der Teilnehmer:innen in digitalen Meetings auswirkt und in welchem Ausmaß dies geschieht. Es wird auch untersucht, ob es Unterschiede im Führungsverhalten von Leiter:innen in diesen Unternehmensgruppen gibt und inwieweit sich dies auf die Teilnehmer:innen der digitalen Meetings auswirkt. Die resultierenden Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit haben das Potenzial, von Führungskräften, Teamleitungen und anderen

Entscheidungsträgern in Unternehmen genutzt zu werden. Das Ziel ist, virtuelle Meetings aus einer neuen Perspektive zu betrachten und ihre Effektivität sowie Erfolgswirksamkeit zu verbessern.

1.2 Forschungsfrage

Diese Masterarbeit knüpft an die vorhandene Forschung an und ergänzt diese um Aspekte des noch wenig erforschten Bereichs des Leitungsverständnisses und dessen Auswirkungen in virtuellen Meetings verschiedener Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Grundsätzlich gibt es zum aktuellen Zeitpunkt keinen einschlägigen Forschungspool, der sich mit Führungsstilen und deren Effekte auf die Teilnehmer:innen explizit in digitalen Meetings auseinandersetzt.

Es liegen bereits Studien vor, die den Führungsstil in unternehmensinternen und -externen analogen Meetings mit dem erzielten Verhalten der Teilnehmenden und wahrgenommenen Resultaten der Meetings verknüpfen (Odermatt et al., 2017). Bisherige empirische Untersuchungen erlauben aber nur begrenzte Schlussfolgerungen hinsichtlich der Verhaltensweisen von Personen, die regelmäßig an Meetings über virtuelle Plattformen teilnehmen (Kuhn, 2022). Zumeist beschränken sich die Studien auf einzelne Teilaspekte. Gleichzeitig bieten virtuelle Meetings in ihrer Gesamtheit ein erhebliches Potenzial für Unternehmen jeder Art, sofern diese richtig eingesetzt und geleitet werden (Nurmi & Pakarinen, 2023). Aufgrund der gegenwärtig steigenden Anzahl virtueller Meetings im Berufskontext ist Forschung in diesem Raum nötig und relevant, um Erkenntnisse für die Praxis zu sammeln (Oeppen et al., 2020).

Diese Forschungsarbeit zielt darauf ab, das Bewusstsein von Führungskräften für das vorhandene Potenzial digitaler Meetings zu schärfen. Zudem sollen Anhaltspunkte bezüglich zielförderlicher Verhaltensweisen von Führungspersönlichkeiten und Moderatoren digitaler Meetings herausgearbeitet werden, um eine Steigerung des gewünschten Mehrwerts der virtuellen Besprechungen zu bewirken.

Dabei liegt der Schwerpunkt auf dem Vergleich zwischen Start-ups und etablierten mittleren bis großen Unternehmen. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter:innen weisen in verschiedenen Aspekten, wie beispielsweise ihrer Arbeitsweise, dem Vorgehen in Meetings oder ihrer Aufgabenstrukturierung Unterschiede im Vergleich zu denen in Großunternehmen auf (Men et al., 2021). Nach aktuellem Wissensstand wurde in diesem Kontext noch keine empirische Untersuchung durchgeführt, sodass möglicherweise neue Erkenntnisse gewonnen werden können.

In Anbetracht dieser Punkte ergibt sich die folgende Forschungsfrage:

Wie wirkt sich das Leitungsverständnis der Führungspersönlichkeit in virtuellen Meetings auf das Verhalten der Teilnehmer:innen aus und inwiefern unterscheidet sich dies in Start-ups und etablierten mittleren bis Großunternehmen?

1.3 Aufbau der Arbeit

Als erster Arbeitsschritt wird eine systematische Literaturrecherche durchgeführt, die primär auf Meetings im Allgemeinen, die Abgrenzung von virtuellen und physischen Meetings von Start-ups und etablierten Unternehmen sowie der Leitung selbst abzielt. Zudem werden zwei theoretische Konzepte von Leitung und Leitungspersönlichkeiten vorgestellt. Dies dient auch der Formulierung von Sub-Forschungsfragen, die im Rahmen des empirischen Teils der Arbeit als Orientierungshilfe fungieren sollen.

Um Rückschlüsse auf die Forschungsfrage ziehen zu können, werden zehn Interviews mit Personen in Führungspositionen in Start-ups durchgeführt. Ein spezielles Augenmerk richtet sich auf Interviews mit den Chief Executive Officers (CEOs), Entscheidungsträgern und Teamleiter:innen in Start-ups, die weniger als 49 Mitarbeiter beschäftigen. Die Erhebung erfolgt mithilfe eines Interviewleitfadens, der vom Fachbereich für Governance in Non-Profit Institutionen der Universität Wien zu Verfügung gestellt wird. Der Fragehorizont umschließt sowohl qualitative als auch quantitative Aspekte. Um die Daten nachfolgend einer Analyse unterziehen zu können wird eine wörtliche Transkription nach Kuckartz (2010) vorgenommen.

Der Interviewleitfaden wurde bereits von den Teilnehmer:innen des Kurses „2022W - 040312 KU Virtuelle Meetings als Werkzeug eines wirksamen Managements (MA)“ der Universität Wien verwendet. Der daraus resultierte Sekundärdatensatz wird für diese Forschung von dem eben genannten Fachbereich bereitgestellt. Die vorliegenden Sekundärdaten werden nach mittelständischen bis großen Unternehmen gefiltert, um den Vergleich mit Start-ups zu ermöglichen und somit der Forschungsfrage gerecht zu werden. Zudem werden die aus dem Interviewleitfaden resultierenden Daten um die für die Forschungsfrage relevante Thematik und Fragestellung zur weiteren Analyse gekürzt.

Im anschließenden empirischen Teil wird ein Mixed-Methods-Ansatz angewandt. Zunächst werden die primären und sekundären Daten quantitativer Natur einer deskriptiven Statistik unterzogen. Es folgt eine quantitative Analyse, die erste Erkenntnisse ermöglichen soll und als Ergänzung der qualitativen Forschung verstanden wird. Die berücksichtigten Skalenfragen werden gesondert analysiert und tabellarisch dargestellt. Die qualitativen Daten aus primärer

und sekundärer Quelle werden zuletzt einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen. Für die Auswertung des Datensatzes werden nach Mayring und Fenzl (2019) Kategorien gebildet, die die Ziele dieser Studie abbilden. Damit soll es ermöglicht werden, Rückschlüsse auf die Forschungsfrage ziehen zu können.

Die Ergebnisse werden nachfolgend diskutiert, in die Literatur eingeordnet und zwei psychologischen Modellen gegenübergestellt. Auf diese Weise soll ein Vergleich mit dem aktuellen Forschungsstand und den theoretischen Konzepten vorgenommen werden. Die Integration der quantitativen Forschung erweitert die qualitative Forschung um einen Rahmen zur Einordnung. In Verbindung mit den praktischen Erfahrungen der Befragten ermöglicht dies die Entwicklung von Handlungsempfehlungen für eine effizientere Nutzung von virtuellen Meetings sowohl in Start-ups als auch in etablierten Unternehmen.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Literaturübersicht

2.1.1 Physische vs. virtuelle Meetings

Hindle (1998) definiert ein Meeting als die Versammlung von zwei oder mehr Individuen an einem zuvor festgelegten Zeitpunkt und Ort, mit dem Ziel, Probleme zu lösen oder Entscheidungen zu treffen. Meetings im Arbeitskontext können der Bewältigung verschiedenster Zielsetzungen dienen, wenn sie vom Moderator gut geplant und ausgeführt werden (LeBlanc & Nosik, 2019). Unternehmensinterne Meetings dienen einerseits der Planung von Projekten, der Koordination von Aufgaben(-bereichen), der Lösung von Problemen oder in den Besprechungen sollen die Teilnehmer:innen eine Form der Einigung oder ein gemeinsames Verständnis erreichen. Andererseits erfüllen Meetings eine subtilere Funktion, indem sie es den Teilnehmenden ermöglichen, ihre Werte zu bestätigen und die persönlichen Bindungen untereinander zu stärken (Denstadli et al., 2012). Meetings sind ein Faktor, der sich potenziell auf den Unternehmenserfolg und alle beteiligten Arbeitnehmer:innen eines Unternehmens auswirken kann (Rogelberg et al., 2010).

Nach Rubinger et al. (2020) lässt sich ein Meeting-Zyklus in vier Phasen unterteilen. Wie in Abbildung 1 ersichtlich wird, erfolgt zunächst eine Phase der Vorausplanung, in der grundlegende Überlegungen vor der eigentlichen Planungsphase von der Meetingleitung durchgeführt werden. Anschließend erfolgt die konkrete Planung des Meetings. Diese umfasst gegebenenfalls die Vorbereitungsphase der Teilnehmer:innen auf das bevorstehende Meeting,

wenn durch die Moderation Aufgaben kommuniziert werden. Zudem muss sich die Leitung beispielsweise mit der Thematik befassen, welche Plattformen und Hilfsmittel für das Meeting genutzt werden, wie viel Zeit für das Meeting angesetzt wird, welche Form die Agenda annimmt oder welche Teilnehmer:innen einbezogen werden sollen (Stefanoudis et al., 2021). Die formulierten Ziele der Besprechung oder Konferenz sollen durch die Umsetzung und Durchführung des Meetings erreicht werden, gefolgt von der Messung der Reaktionen und Beteiligung der Zielgruppe für zukünftige Zyklen. Der entstandene Zyklus wird von der Führungspersönlichkeit mithilfe der gewonnenen Erkenntnisse in der nächsten Voraussplanungsphase fortgeführt (Rubinger et al., 2020).

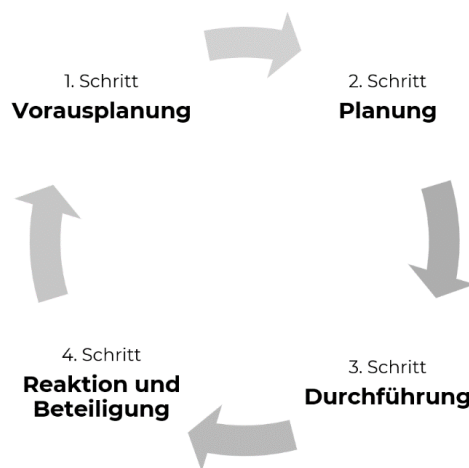


Abbildung 1
Die vier Schritte des Meeting-Zyklus (vgl. Rubinger et al., 2020)

Informelle Kommunikation und informelle Meetings sind laut einigen Studien ein essenzieller Bestandteil einer lebhaften und verbundenen Organisationskultur und können, insbesondere in virtuellen Teams, maßgeblich für gute Zusammenarbeit sein (Banks et al., 2022; Hubner-Benz, 2022; Whillans et al., 2021). Dennoch werden informelle Besprechungen im weiteren Verlauf dieser Studie ausgeklammert, da diese keiner formalisierten Leitung bedürfen und folglich kein Zusammenhang zwischen Leitungsstil und Verhalten der Meetingteilnehmer:innen festgestellt werden kann. Meetings mit externen Arbeitsgruppen, außerhalb der observierten Unternehmen, werden im Folgenden ebenso ausgeschlossen, da der Fokus dieser Arbeit auf den Auswirkungen des internen Leistungsverhaltens auf die Mitarbeiter:innen, die im Unternehmen angestellt sind, liegt. Ebenso werden informelle Meetings innerhalb eines Unternehmens ausgeschlossen.

Physische Meetings sind durch direkte Face-to-Face-Kommunikation geprägt, wobei non-verbale Signale, Körpersprache und persönliche Interaktion eine große Rolle spielen. Um diese Aspekte im Unternehmen nutzen zu können, ist die physische Anwesenheit der Teilnehmer am

gleichen Ort notwendig (Men, 2014a; Šmite et al., 2023). Ebenso sind analoge Meetings weniger anfällig für technische Störungen.

Ein klarer Vorteil des analogen Raums ist, dass ein direkter Kontakt zwischen den Kolleg:innen im Meeting und den Teilnehmer:innen des Meetings und der Leitung entstehen kann. Durch die persönliche Anwesenheit ergeben sich „natürliche“ Interaktionsmöglichkeiten, die ein hohes Engagement der Teilnehmer:innen fördern und schnelle Entscheidungsprozesse ermöglichen (Men et al., 2020). Dies kann durch direkte und nonverbale Kommunikation hervortreten oder aus spontan entstehenden Diskussionen resultieren (Šmite et al., 2023). Ebenso können Vorteile durch schnelle Interaktionen bei bestimmten Aufgaben entstehen (Crowston et al., 2007), wodurch eine höhere Zufriedenheit der Arbeitnehmer:innen erzielt wird (Men, 2014a). Die erforderliche physische Präsenz kann sich allerdings auch nachteilig auswirken, da beispielsweise logistische und finanzielle Konflikte durch Anreise, Raumverfügbarkeit und Reisekosten entstehen können (Chen et al., 2022; Lyons, 2013).

Im Gegensatz dazu bedienen sich virtuelle Meetings digitaler Kommunikationsmittel wie Videokonferenzen, um die Teilnehmer:innen über geographische Grenzen hinweg miteinander zu verbinden und zu vernetzen (Karl et al., 2022). Durch verschiedenste Software, z. B. BigBlueButton, Microsoft Teams, Slack, WebEx, Zoom, etc. (Oeppen et al., 2020; Toniolo-Barrios & Pitt, 2021), können nicht nur Sprache und Bild der Teilnehmer:innen übermittelt werden, sondern auch Inhalte, Dokumente sowie der eigene Bildschirm etc. mit allen Teilnehmenden geteilt werden.

Die Teilnahme an virtuellen Meetings erfordert keine Anreisen zu verschiedenen Standorten, was Zeit und Kosten einspart (Chen et al., 2022; Lyons, 2013). Aufgrund der Annahme, dass durch den Einsatz virtueller Meetings die Anzahl an geschäftlich bedingten Reisen sinkt, kann vermutet werden, dass Emissionen vermieden werden und folglich ein Beitrag für den Umweltschutz geleistet wird. Die Literatur diesbezüglich ist allerdings unzureichend bzw. unvollständig (Blanchard & McBride, 2020). Zudem sind die Hürden für die Partizipation an digitalen Meetings im Regelfall geringer, da Personen unabhängig von ihrer geografischen Entfernung zueinander teilnehmen können (Lindeblad et al., 2016; Lyons, 2013).

Ebenso kann das virtuelle Format eine Steigerung der Produktivität durch wirtschaftliche Aktivitäten und Kollaboration bewirken, da negative Einflüsse durch Vorurteile etc. abgemildert werden (Lindeblad et al., 2016). Ein weiterer Vorzug besteht darin, dass Meetings mühelos aufgezeichnet und für eine spätere Wiedergabe zur Verfügung gestellt werden können.

Alternativ können sogenannte Meeting-Notizen zur nachträglichen Lektüre bereitgestellt werden, um sicherzustellen, dass abwesende Teammitglieder keine relevanten Informationen verpassen (Stefanoudis et al., 2021).

Die Möglichkeit, an virtuellen Meetings teilzunehmen, kann sowohl die Arbeitseinstellung als auch die Leistung von Teilnehmer:innen positiv beeinflussen (Denstadli et al., 2012; Nyberg et al., 2021; Rimmel, 2021). Inwieweit sich Einflüsse positiv oder negativ auf die Mitarbeiter:innen auswirken, ist anderen Studien zufolge dennoch individuell von der persönlichen Stresstoleranz und Work-Life-Balance abhängig (Blanchard & McBride, 2020; Kifor et al., 2021). Außerdem trägt das Vertrauen innerhalb der Arbeitsgruppe maßgeblich zur erfolgreichen Bewältigung von Aufgaben und Zielen bei und hängt im digitalen und analogen Raum von den gleichen Faktoren ab. Prinzipiell kann über beide Kanäle Vertrauen in die Kolleg:innen aufgebaut werden (Breuer et al., 2020). Allerdings müssen Teilnehmer:innen und Leiter:innen im virtuellen Raum verstärkt darauf achten, nonverbale Signale zu interpretieren und selbst zu artikulieren, um die zusätzlichen Dimensionen des analogen Raums zu kompensieren (Bailenson, 2021; Kuhn, 2022). Die Möglichkeiten von virtuellen Meetings sind speziellen Herausforderungen technischer und kommunikativer Natur unterworfen, beispielsweise der Übertragungsqualität des Videos oder Tons oder der Netzwerkstabilität (Blanchard & McBride, 2020; Denstadli et al., 2012). Ebenfalls werden die unzureichenden Networking-Möglichkeiten im virtuellen Raum bemängelt (Rimmel, 2021). In Zusammenhang mit der Heimarbeit können virtuelle Meetings zu Isolation, Einsamkeit und Unzufriedenheit bei Mitarbeiter:innen führen (Šmite et al., 2023).

Die Vor- und Nachteile physischer und virtueller Meetings lassen sich dennoch nicht lückenlos quantifizieren, da es unmöglich ist jegliche Interaktionen, informelle Gespräche, informelle Chatnachrichten, verschiedene Meetingformate, etc. und deren Auswirkungen miteinzubeziehen und zu untersuchen (Stefanoudis et al., 2021).

Zusammenfassend hängt die Entscheidung zwischen der Ausführung einer virtuellen oder physischen Besprechung von den spezifischen Ressourcen, z. B. finanzieller oder logistischer Natur, Anforderungen und Zielen des Unternehmens, der Führungspersönlichkeit sowie von der Form der erstrebten Zusammenarbeit, ab. Die beiden Arten der kollaborativen Zusammenarbeit können verschiedene Absichten der Leitung und Bedürfnisse der Teilnehmer:innen bedienen und sich gegenseitig ergänzen. Dabei kann ein bewusster Umgang mit den jeweiligen Unterschieden dazu beitragen, die Effektivität beider Formen zu optimieren (Denstadli et al., 2012; Rimmel, 2021).

2.1.2 Abgrenzung von Unternehmensgröße und -typ

Unternehmen werden laut der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) und dem Statistischen Bundesamt Deutschland (DEStatis) per Definition anhand von vier Kriterien charakterisiert, die Tabelle 1 entnommen werden können. In dieser Forschungsarbeit soll ein Organisationsvergleich angestrebt werden, weshalb der Fokus auf das Kriterium „Mitarbeiter“ gelegt wird. Dementsprechend wird ein Unternehmen mit bis zu 9 Mitarbeiter:innen als Kleinstunternehmen betrachtet, während ein Kleinunternehmen bis zu 49 Beschäftigte aufweisen kann. Ein Unternehmen mit einer Belegschaft von 49 bis 249 Mitarbeiter:innen wird hingegen als mittelgroß klassifiziert. Ab einer Angestelltenzahl von 250 wird von einem Großunternehmen gesprochen (wko.at, 25.08.2023; DEStatis, 25.08.2023).

Tabelle 1

Kriterien der Unternehmenseinordnung (eigene Darstellung gemäß wko.at, 25.08.2023; DEStatis, 25.08.2023)

Bezeichnung	Mitarbeiter	Umsatz	Bilanzsumme	Eigenständigkeit
Kleinstunternehmen	bis 9	≤ 2 Mio Euro	≤ 2 Mio Euro	i.A., Kapitalanteile oder
Kleinunternehmen	bis 49	≤ 10 Mio Euro	≤ 10 Mio Euro	Stimmrechte im Fremdbesitz
Mittlere Unternehmen	bis 249	≤ 50 Mio Euro	≤ 43 Mio Euro	< 25%
Großunternehmen	ab 250	> 50 Mio Euro	> 43 Mio Euro	

Start-ups werden als privat geführte, innovations- und technologieorientierte kleine bis mittlere Unternehmen definiert, deren Bestehen sich auf weniger als 8–10 Jahre beläuft und die sich der Erforschung sowie dem Aufbau nachhaltiger und skalierbarer Geschäftsmodelle widmen (Pasayat et al., 2023). Daraus ergibt sich, dass die Unternehmensgröße allein keine ausreichenden Rückschlüsse auf den Start-up-Charakter einer Organisation zulässt.

Die Start-up-Szene wird als höchst kompetitiv angesehen (Yue et al., 2019). In der Regel handelt es sich bei den Mitarbeiter:innen um eine junge Belegschaft, die unter erheblichem Zeitdruck agiert (Prommer et al., 2020). Start-ups stehen beim internen Aufbau ihrer Strukturen vor einem potenziellen Spannungsverhältnis zwischen dem Streben nach Effizienz durch erhöhte Standardisierung und dem gleichzeitigen Versuch ihre Flexibilität beizubehalten (Hubner-Benz, 2022; Jones & Schou, 2022). Die Überlebensrate von Start-ups ist nachweislich limitiert (Song et al., 2008).

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen manifestiert sich in der Dimension und Komplexität ihrer Organisationseinheiten. Start-ups zeichnen sich tendenziell durch kleine Arbeitseinheiten und eine geringe Hierarchisierung aus, während Großunternehmen in der Regel über hierarchisch strukturierte Organisationen und komplexere Arbeitsabläufe verfügen (Atherton & Newman, 2017; Basker et al., 2020). In einem betrieb-

lichen Kontext verweist der Begriff „Hierarchie“ auf eine organisierte Struktur von Positionen und Verantwortlichkeiten innerhalb einer Unternehmensorganisation. Diese Struktur ist durch eine vertikale Rangordnung charakterisiert, in der bestimmte Positionen höheren Autoritäts- und Entscheidungsbefugnissen unterliegen als andere. Hierarchische Systeme neigen dazu, eine mehrstufige Anordnung aufzuweisen, wobei höhere Ebenen eine ausgeprägtere leitende Rolle innehaben und niedrigere Ebenen spezifischere Aufgabenbereiche übernehmen. Der primäre Zweck dieser Hierarchien besteht darin, klare Organisationsstrukturen zu etablieren und eine effiziente Zuweisung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu gewährleisten (vgl. Bunderson et al., 2015; Wu, 2013). Im Vergleich dazu zeichnen sich flache Hierarchien in Unternehmensstrukturen durch eine reduzierte Anzahl von Hierarchieebenen zwischen der Basis und der Spitze aus, sowie durch eine minimierte Anzahl von Hierarchiestufen. Dadurch werden eine unmittelbarere Kommunikation und beschleunigte Entscheidungsprozesse ermöglicht. Der Fokus in flachen Hierarchien liegt auf einer dezentralisierten Entscheidungsfindung und einer Flexibilität in der Unternehmenskultur (vgl. Jones & Schou, 2022; Nair et al., 2020).

Ein weiterer bedeutender Unterschied liegt in der Anpassungsfähigkeit an Veränderungen. Im Gegensatz zu Großunternehmen zeichnen sich Start-ups durch ihre Agilität und Flexibilität aus, die es ihnen bei dementsprechender Führung in der Regel ermöglichen, sich schnell an veränderte Marktbedingungen anzupassen (Atherton & Newman, 2017; Basker et al., 2020; Men et al., 2021). Diese agile Adaptationsfähigkeit wird durch eine rasche und dynamische Anpassung von Strategien, Strukturen, Prozessen, Produkten oder Dienstleistungen an die neuen Gegebenheiten erreicht (Oliva & Kotabe, 2019; Weiblen & Chesbrough, 2015; Zaech & Baldegger, 2017). Allerdings verfügen Start-ups in der Regel über limitierte Ressourcen und haben häufig noch keine etablierte Identität oder Reputation aufgebaut, was ihre Positionierung im Markt erschweren kann. Etablierte Unternehmen dahingegen, haben im Regelfall die finanziellen Mittel und Ressourcen, um ihre Prioritäten und Strategien auf andere Bereiche zu fokussieren, als das bei Start-ups der Fall ist (Men et al., 2021).

Großunternehmen agieren zumeist weniger risikobereit als Start-ups und tendieren dazu, auf etablierte Prozesse und bewährte Geschäftsmodelle zu setzen. Im Gegensatz dazu zeigen Start-ups in der Regel eine erhöhte Risikobereitschaft und -toleranz, die sich neben ihren strukturellen Eigenschaften aus den innovationsgetriebenen Zielen ergibt. Dies kann Start-ups sowohl Chancen und Erfolge ermöglichen als auch zu unternehmensschädigenden Misserfolgen führen (vgl. Jones & Schou, 2022; Nair et al., 2020; Oliva et al., 2022).

Folglich kann sich auch hinsichtlich der unternehmensspezifischen Meetings eine potenzielle Differenzierung abzeichnen, da unterschiedliche Ziele und Bedürfnisse bedient werden müssen. Dabei hängt die Entscheidung zwischen einer virtuellen oder analogen Veranstaltung von Meetings von den spezifischen Anforderungen des individuellen Unternehmens ab. Während Start-ups mehr von einer Kostenoptimierung durch virtuelle Meetings profitieren können, bewerten Großunternehmen möglicherweise die persönliche Interaktion als besseres Mittel zur Förderung interner Kooperation und Kommunikation. Allgemein liegt es an den individuellen Unternehmen und deren Leiter:innen festzusetzen, welche Form des Meetings in welchem Kontext bevorzugt verwendet werden soll (Stefanoudis et al., 2021).

Die Leitung, insbesondere die kontinuierliche Weiterentwicklung und Schulung der Führungsqualität, stellt vor allem in Start-ups einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar, der sich auf das Humankapital, die Überlebensrate und die Gesamtperformance der Organisation auswirkt (Prommer et al., 2020). In dieser Forschungsarbeit werden die Begriffe Leitung, Führung und Moderation virtueller Meetings gleichgesetzt.

2.1.3 Führungsverständnis und Leitung von bzw. in virtuellen Meetings

Leitung wird im Kern als eine Interaktionsmethode zwischen mindestens zwei Individuen verstanden. Sie manifestiert sich nicht als individuelle Eigenschaft einer Person, sondern entsteht durch zwischenmenschliche Beziehungen während sozialer Interaktionen (Holm & Fairhurst, 2018). Ihre Notwendigkeit liegt darin, Mitarbeiter:innen einer Organisation individuell und zielgerichtet zu lenken und zu motivieren, damit sie kooperativ für gemeinsame Aufgaben und Ziele agieren. Der Führungsstil einer Person wird als ein über einen langen Zeitraum konstantes Verhaltensmuster betrachtet mit zentralem Fokus auf der Kommunikation mit den untergeordneten Subjekten (Kauffeld, 2018). Die Begrifflichkeiten „Leitungsverständnis“ und „Leitungsstil“ sowie „Führungsverständnis“ und „Führungsstil“ werden im Verlauf dieser Forschungsarbeit synonym verwendet.

Korndörfer (1999) unterstreicht die Wichtigkeit einer klaren Unterscheidung zwischen sachbezogener und personenbezogener Führung, wie in Abbildung 2 illustriert, um unzutreffende Auslegungen zu vermeiden.

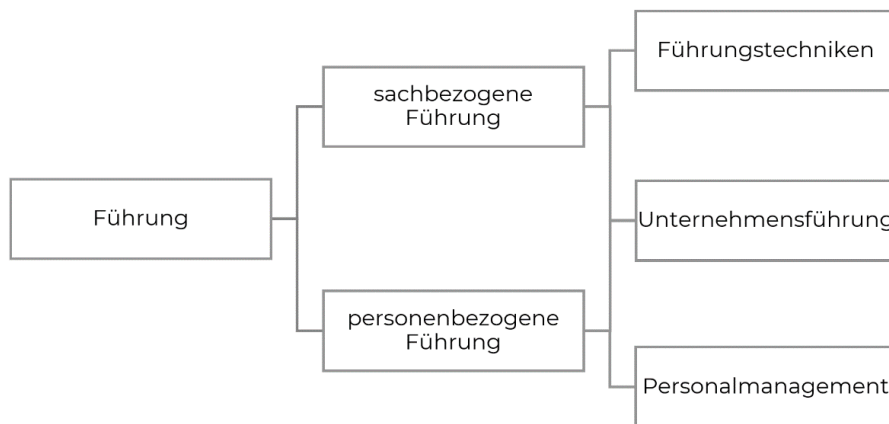


Abbildung 2
Führungsarten nach Korndörfer (1999)

Die sachbezogene Leitung bzw. ein aufgabenorientierter Führungsstil involviert den gezielten Einsatz von Führungstechniken zur Bewältigung von Führungsaufgaben im Kontext einer spezifischen Aufgaben- oder Problemstellung. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf präziser Zielsetzung, Kontrolle und dem Vorrang der Bewältigung der vorliegenden Aufgaben (Basker et al., 2020). Hierbei kommen weitere Techniken wie Informationsvermittlung, Planung und Organisation zum Einsatz, um das angestrebte Ergebnis zu realisieren. Dieser Aspekt der Leitung ist in der Unternehmensführung eng verknüpft mit der personenbezogenen Leitung. Diese mitarbeiterorientierte Leitungsform zielt darauf ab, das Verhalten der Mitarbeitenden aktiv zu beeinflussen, um ein vordefiniertes Ziel zu erreichen (Korndörfer, 1999). In der Praxis können sich beide Führungsstile zu einem Ganzen zusammensetzen, wobei die Stärke der Ausprägung der beiden Komponenten variieren kann (Odermatt et al., 2017). Es ist ebenso möglich, dass je nach Unternehmen, Persönlichkeit und Aufgabenfeld auch nur ein explizit sachbezogener oder ausschließlich personenbezogener Leitungsstil Einsatz findet (Basker et al., 2020). Der Führungsstil einer Person wird dabei bei dem Punkt „Leitung“ angesiedelt und nimmt unterschiedliche Ausprägungen der Führungstechniken und des Personalmanagements an. Verschiedene Führungsstile resultieren folglich in divergierenden Ansätzen der Unternehmensführung.

Die Eigenschaften einer effektiven Leitung umfassen ein grundsätzliches Verhalten, das aufgaben-, beziehungs- oder änderungsorientiert und fokussiert ist. Um sich ihres Handelns bewusst zu sein und den persönlichen Leitungsstil zielführend anzuwenden, sollten Führungskräfte eine dementsprechende Aus- oder Fortbildung absolvieren, sofern eine optimierte Meetingeffizienz angestrebt wird. Ob die Wissensaneignung in einem Klassenraum-Setting oder online über Podcasts oder Videos stattfindet, ist dabei zweitrangig (Allen et al., 2022).

In der Literatur sind insbesondere zwei gegensätzliche Ausprägungen von Führungsstilen erkennbar. Einerseits gibt es das transaktionale Führungsverständnis, welches als hierarchisch-autoritär betrachtet wird. Dieser Leitungsstil ist eine Unterart der sachbezogenen Führung. Andererseits existiert die transformative Führung, die auch als lateral bezeichnet wird und der personenbezogenen Führung zuzuordnen ist (Holm & Fairhurst, 2018; Keller, 2006; Men et al., 2021).

Das transaktionale Führungsverständnis zeichnet sich durch klar kommunizierte Regeln und Erwartungen, Strukturen und Zielsetzungen aus. Führungskräfte, die transaktional handeln, streben danach, den täglichen Betrieb reibungslos und routiniert zu bewältigen. Dieses Führungsverhalten wird tendenziell von einem sach- bzw. aufgabenorientierten Leitungsstil dominiert (Basker et al., 2020). Zur Gewährleistung erfolgreicher Umsetzung werden extrinsische Anreize geschaffen, um Mitarbeiter:innen zu optimaler Leistung zu motivieren. Die Bezeichnung „transaktional“ bezieht sich auf die Austauschbeziehung zwischen der Leistung der Angestellten und finanziellen Anreizen, Anerkennung oder Aufstiegschancen in der Hierarchie durch die Führungskraft. Die Untergeordneten müssen im Gegenzug mit Sanktionen rechnen, wenn sie die gestellten Anforderungen nicht erfüllen (Kauffeld, 2018). In dieser Form der autoritär und hierarchisch geprägten Leitung ist eine einzige Person in Arbeitsgruppen oder festgelegten Arbeitsbereichen allein für die Führung verantwortlich. Gleichzeitig gibt es meist keinen Spielraum für Mitarbeiter:innen sich kreativ oder eigeninitiativ auszudrücken. Dieser Ansatz erweist sich als besonders effizient in bereits etablierten und stabilen wirtschaftlichen Umgebungen, die keine bahnbrechenden Innovationen oder Lösungen für komplexe Aufgaben erfordern (vgl. Hubner-Benz, 2022; Kauffeld, 2018).

Im Gegensatz dazu verfolgt der Ansatz des transformativen Führungsstils das Ziel, ein Unternehmen, die Arbeitsgruppe oder einzelne Mitarbeiter:innen über die alltäglichen Aufgaben hinaus zu neuen Erfolgen, Zielen und Werten zu inspirieren (Men, 2014a). Dieses Führungsverständnis wird von der personenbezogenen Komponente dominiert (Basker et al., 2020). Führungspersönlichkeiten, die einen transformativen Ansatz verfolgen, sind zumeist charismatisch und legen ihren Fokus darauf, die Kollaboration im Team sowie mit verschiedenen Abteilungen zu unterstützen. Sie agieren dabei proaktiv als Vorbild, Visionäre und moralische Orientierung für alle Mitarbeitenden in der Abteilung oder im Unternehmen. Überdies werden den Angestellten individuelle Möglichkeiten zur persönlichen sowie beruflichen Weiterentwicklung geboten, um gemeinsames Wachstum im Team zu ermöglichen und somit eine gesteigerte Innovationsfähigkeit zu erreichen. Hierbei soll den Mitarbeitenden die

Kompetenz vermittelt werden, Problemstellungen und Aufgaben intrinsisch zu identifizieren und eigenständig zu bewältigen (Men, 2014b). Führungskräfte, die durch charismatische Kommunikation und weiteres transformatives Verhalten gekennzeichnet sind, erlangen in besonderem Maße das Vertrauen der Mitarbeiter:innen, insbesondere in Phasen, die von Ungewissheit und Veränderung geprägt sind (Men et al., 2020). Dieser kooperativ-partizipative Führungsstil erweist sich besonders in komplexen Arbeitsprozessen und in wirtschaftlich neu erschlossenen, wachsenden und sich rapide verändernden Umgebungen als effektiv. Dies ist beispielsweise in der zumeist agilen Umgebung von Start-ups oder in kontinuierlich wechselnden Aufgabenstellungen oder Projekten der Fall (Bolton et al., 2013; Hubner-Benz, 2022; Siswanto & Yuliana, 2022). Nachfolgend in der Tabelle 2 werden die unterschiedlichen Merkmale beider Führungsstile tabellarisch gegenübergestellt.

Tabelle 2

Transformative vs. transaktionale Leitung (eigene Darstellung nach Hubner-Benz, 2022)

Transformativer Führungsstil	Transaktionaler Führungsstil
Neue Erfolge, Visionen und Inspiration	Klare Regeln, Erwartungen, Strukturen und Ziele
Zukunfts- und innovationsorientiert	Tages- und betriebsorientiert
Intrinsische Anreize zur Motivation	Extrinsische Anreize zur Motivation
Weiterentwicklung	Sanktionen möglich
Kreativität und Eigeninitiative gewünscht	Keine Kreativität oder Eigeninitiative gewünscht
Risikofreundlich	Risikoavers
Neue, wachsende und sich schnell verändernde Märkte	Etablierte und stabile Märkte

Zwischen diesen beiden Extremen in Bezug auf die Hierarchisierung innerhalb eines Unternehmens oder einer Arbeitsgruppe lassen sich unzählige differenzierte Führungsstile einordnen, beispielsweise die authentische, transparente und ethische Leitung (Ahmad et al., 2021; Gardner et al., 2021; Men et al., 2021; Siangchokyoo et al., 2020). Diese werden im Folgenden vernachlässigt, da es vergleichsweise wenig Literatur zu diesem Thema gibt und der bereitgestellte Interviewleitfaden keine spezifischen Aussagen dazu ermöglicht.

Es liegt bereits ein umfangreicher Forschungspool vor, der sich mit der Frage beschäftigt, welche Ausprägungen dieser Führungsstile für die Herausforderungen, mit denen bestimmte Unternehmensgruppen konfrontiert sind, besonders geeignet sind (Hubner-Benz, 2022). Demnach lässt sich ableiten, dass der Führungsstil idealerweise den Herausforderungen und dem Handlungsspielraum eines Unternehmens angepasst werden sollte, um die angestrebten Zielsetzungen und Aufgabenstellungen möglichst effizient zu erreichen und zu bewältigen.

Die Leitung eines virtuellen Teams erfordert die Anwendung sämtlicher Führungskompetenzen und Projektmanagement-Fähigkeiten, die für die Leitung eines physisch-präsenten Teams notwendig sind. Zusätzlich dazu müssen Führungskräfte spezifische Kompetenzen für virtuelle Umgebung und Technologien entwickeln (Allen et al., 2022; Banks et al., 2022; Kulshreshtha & Sharma, 2021; Liu et al., 2018; Nyberg et al., 2021). Diese Notwendigkeit ergibt sich aus den Barrieren, die durch zeitliche, kulturelle, geografische und sprachliche Unterschiede innerhalb eines virtuellen Teams bestehen (Lindeblad et al., 2016; Malhotra et al., 2007). Gemäß den Erkenntnissen von Malhotra et al. (2007) und Liu et al. (2018) sind die Führungskräfte virtueller Teams dazu angehalten, sich zusätzliche Fähigkeiten anzueignen, um den Teamzusammenhalt und das Vertrauen innerhalb ihres Teams zu gewährleisten. Hierbei sind nicht nur analytische und technische Fähigkeiten, sondern auch persönliche Werte wie Einsatzbereitschaft, Verantwortungsübernahme, Flexibilität und der Wille sich fortlaufend weiterzubilden eingeschlossen (Kulshreshtha & Sharma, 2021).

Die Leitung eines Meetings beginnt dabei, wie im Meeting-Zyklus gemäß Abbildung 1, bereits mit der Vorbereitung und der Ankündigung des virtuellen Meetings (Nurmi & Pakarinen, 2023; Rubinger et al., 2020). Unabhängig von der Ausgestaltung der Führungsposition spielt die Kommunikation der Leitung eine entscheidende Rolle und prägt die Qualität von langfristigen Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Mitarbeiter:innen maßgeblich (Men et al., 2021). Die Leitung kann durch Sprache, Wortwahl und Redeanteile beispielsweise die Ausprägung der Hierarchiestruktur beeinflussen und bestimmen, inwieweit sich Macht und Kontrolle entfalten (Lockwood & Forey, 2016). Bisher existieren jedoch nur eingeschränkte Erkenntnisse bezüglich der Strategien und Effektivität der Kommunikation von Führungskräften im Kontext von Start-ups und etablierten Unternehmen (Men et al., 2021).

Es gestaltet sich nachweislich als anspruchsvoller, in virtuellen Teams und zwischen den Teilnehmer:innen in virtuellen Meetings ein omnipräsent wahrgenommenes Gefühl der Gemeinschaft (Entitativität) zu etablieren. Entitativität kann z. B. durch das Vorliegen gemeinsamer Ziele und vergangener Gruppenprojekte, ähnlichen Charakterzügen der Teilnehmer:innen und aktiver Kommunikation von Grenzen eine starke Ausprägung annehmen. Fehlende Entitativität kann das Erreichen von erfolgreichen Meetings erschweren (Blanchard & McBride, 2020). Aus diesem Grund lässt sich festhalten, dass im virtuellen Raum im Vergleich zum physischen Raum eine dringende Notwendigkeit der Leitung darin besteht, die Kommunikation im Team und insbesondere die Qualität dieser Kommunikation zu verbessern (Liu et al., 2018; Nyberg et al., 2021). In dieser Hinsicht wird digitalen Meetings eine

zentrale Bedeutung zugeschrieben. Diese dienen neben wirtschaftlichen Aspekten unter anderem dazu, die Bindung innerhalb eines Teams aufzubauen, zu bewahren und zu verhindern, dass einzelne Teammitglieder sich isoliert fühlen (Blanchard & McBride, 2020; Stefanoudis et al., 2021). Dabei können die zuvor definierten Führungsstile und Fähigkeiten einer kompetenten Moderation unmittelbar auf den Kontext des Führungsverständnisses in virtuellen Meetings übertragen werden (Malhotra et al., 2007; Odermatt et al., 2017; Whillans et al., 2021).

In virtuellen Meetings obliegen der Moderation diverse Aufgabenbereiche, um einen reibungslosen Ablauf der Sitzung zu gewährleisten (LeBlanc & Nosik, 2019). Die Meetingleitung trägt die Verantwortung für die Häufigkeit der Meetings, die Auswahl der Teilnehmer:innen, das Zeitmanagement im Meeting, die Minimierung von Verzögerungen, das Unterbinden unangemessenen Verhaltens vonseiten der Teilnehmer:innen, das Festlegen der Meetinggeschwindigkeit sowie das Nutzen einer Agenda und die Übersicht über diese, sofern keine Aufgaben delegiert werden (Blanchard & McBride, 2020; Hubner-Benz, 2022). Es obliegt der Verantwortung der einladenden Person, festzulegen, welche Mitarbeiter:innen für das jeweilige Meeting von wesentlicher Bedeutung sind. Die Überlegungen der Führungsperson sollten alle potenziellen Kosten eines Meetings einschließen. Diese Kosten können z. B. sozialer, inhaltlicher, finanzieller, zeitlicher oder statusbezogener Natur sein (Lyons, 2013). Besonders das Ausmaß der Entitativität innerhalb einer Arbeitsgruppe wirkt sich auf die Effizienz eines Meetings aus und sollte nach Blanchard & McBride (2020) von der Leitung gestärkt werden. Alle Faktoren, die sich auf die Gruppendynamik und damit auf die Effektivität des Meetings auswirken, sind in Abbildung 3 dargestellt.

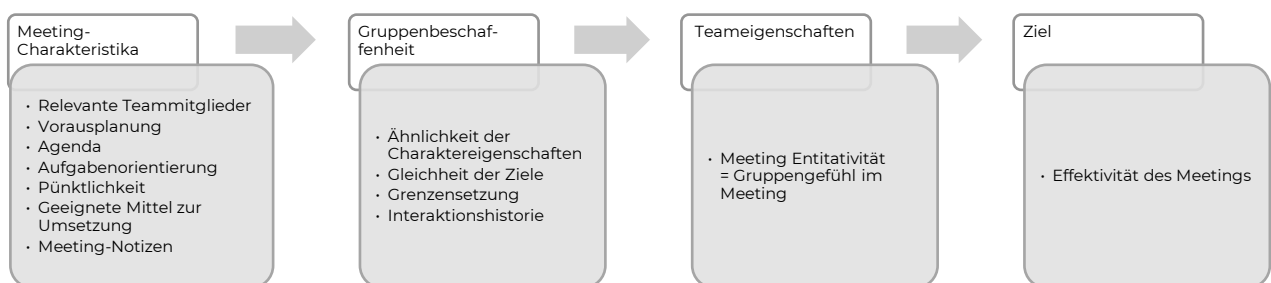


Abbildung 3

Faktoren der Meeting-Effizienz (eigene Darstellung nach Blanchard & McBride, 2020)

Je mehr gleichgesinnte Teilnehmer:innen im Meeting zusammenarbeiten, desto größer ist das Gruppengefühl (bzw. die Entitativität) und desto effizienter kann die Zusammenarbeit im Meeting stattfinden (Blanchard & McBride, 2020). Im Umkehrschluss resultiert daraus eine

erhöhte Effizienz in Kosten- und Zeitersparnis und beeinflusst wechselseitig die Leistungsfähigkeit der Teammitglieder (Lindeblad et al., 2016).

Besonders eine durch die Leitung vordefinierte Agenda (Oeppen et al., 2020) und die Durchsetzung von Pünktlichkeit kann zum Erfolg eines Meetings beitragen und das Gruppengefühl stärken, da auf gemeinsame Ziele hingearbeitet wird (Blanchard & McBride, 2020). Die Agenda eines Meetings sollte aus diesem Grund nicht nur eine Auflistung der Teilnehmenden umfassen, sondern auch eine Zusammenfassung der Zielsetzung des Meetings. Zudem sollte jede Aufgabe mit einer geschätzten Zeitangabe für die Fertigstellung und einem vordefinierten Ziel festgelegt sein (LeBlanc & Nosik, 2019) und auf Pünktlichkeit der Teilnehmer:innen geachtet werden (Blanchard & McBride, 2020).

Um die Qualität und Effizienz von Meetings zu erhöhen, kann sich die Führungsperson verschiedene Ansätze und Methoden zunutze machen. Innerhalb virtueller Meetings kann, nach Whillans et al. (2021), eine Steigerung der Kommunikation der Teilnehmenden beispielsweise durch sogenannte „Check-in“-Runden und Erhöhung der Zeit in digitalen Besprechungen erreicht werden. Solch ein Verhalten korreliert mit einem weniger dominanten Auftritt der Leitung (Lockwood & Forey, 2016). Leitungspersonen sollten auch ein Gespür dafür haben, für welche Themen das Team mehr Zeit im Meeting benötigt, damit sich beispielsweise niemand übergangen oder nicht wertgeschätzt fühlt. Auch die Nachbesprechung vergangener Meetings sowie die Teilnehmer:innen zu ermutigen ihre Kameras anzuschalten, kann die Teambindung verstärken und sich positiv auf den Meeting-Outcome auswirken (Whillans et al., 2021).

Zusammenfassend zeigt eine effektive Leitung Korrelationen mit aufgabenorientiertem, beziehungsorientiertem und veränderungsorientiertem Verhalten auf. Dabei weist ein problemlösendes Verhalten den stärksten Zusammenhang zu Führungseffektivität auf (Yukl et al., 2019).

2.1.4 Verhalten der Teilnehmer:innen in virtuellen Meetings

Das Verhalten von Angestellten hängen von einer Varietät von langfristigen und temporären Faktoren ab. Dazu zählt beispielsweise die Zufriedenheit mit dem Gehalt, Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens, kollegiale Beziehungen, ein persönlicher Ansprechpartner und die Arbeitstätigkeit sowie der Arbeitsalltag selbst (Fan et al., 2014; Rogelberg et al., 2010).

Meetings sind sowohl auf praktischer als auch theoretischer Ebene ein wichtiger Bestandteil der Arbeitspraxis in vielen Branchen und können sich ebenso auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen auswirken. Rogelberg et al. (2010) stellt einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit von Mitarbeiter:innen mit der Beschaffenheit ihrer Meetings und ihrer generellen Zufriedenheit mit der Arbeitsstelle fest. Die Stärke des Effekts hängt von der Meetingfrequenz der betroffenen Individuen ab. In dieser Forschungsarbeit liegt der Fokus auf der Beziehung und dem Einfluss der Leitung auf das Verhalten der Mitarbeiter:innen bzw. Teilnehmer:innen in virtuellen Meetings. Das Verhalten der Teilnehmer:innen in virtuellen Meetings gestaltet eine Sitzung und deren Resultate oft maßgeblich und kann aktive und passive Ausprägungen annehmen (Nyberg et al., 2021). Die Meetingleitung kann das Verhalten der Teilnehmer:innen durch ihre Kommunikationskompetenz sowie die Art der Führung und Gestaltung des Meetings maßgeblich beeinflussen (Blanchard & McBride, 2020; Kulshreshtha & Sharma, 2021).

Die Teilnahme an einem Meeting ist mit individuellen, personenbezogenen und finanziellen Opportunitätskosten verbunden. Ein Unternehmen erleidet beispielsweise monetäre Verluste, wenn eine Person an einem für sie irrelevanten Meeting teilnimmt, anstatt in dieser Zeit einen finanziellen Mehrwert durch ihre Arbeit zu schaffen (Geimer et al., 2015). Meetings gelten grundsätzlich als effektiver und kosteneffizienter, wenn nur diejenigen Teammitglieder eingeladen werden, die einen Beitrag zu bestimmten Agenda-Punkten leisten können (Ludwig & Frazier, 2012). Gleiches gilt für die Meetingfrequenz von individuellen Teilnehmer:innen (Nurmi & Pakarinen, 2023). Ebenso entstehen bei Mitarbeiter:innen durch die Meeting-Teilnahme individuelle physische, psychische und performancebezogene Kosten.

Hohe wahrgenommene oder unterbewusste Kosten eines Meetings können bei den Teilnehmenden zu einer geringeren Beteiligung (Lindeblad et al., 2016) und größerer Erschöpfung führen oder zu Aktivitäten, die nicht unmittelbar mit dem Meeting in Zusammenhang stehen (LeBlanc & Nosik, 2019). Dabei hat sich in den vergangenen Jahren besonders das Phänomen der „Zoom-Erschöpfung“ weit verbreitet und wurde seit der steigenden Nutzung virtueller Meetings intensiv erforscht (Remmel, 2021; Šmite et al., 2023; Toniolo-Barrios & Pitt, 2021). Dieses Phänomen beschreibt einen Zustand der mentalen und/oder physischen Erschöpfung, hervorgerufen durch die häufige oder lange Teilnahme an virtuellen Besprechungen, z. B. über Zoom. Dieser Zustand kann sich, je nach Individuum und individueller Auslastung, über eine ganze Arbeitswoche und bis in die persönliche Freizeit erstrecken (Bailenson, 2021). Eine hohe Anzahl an Meetings während eines Arbeitstags, eine

hohe Meetingfrequenz in der Arbeitswoche oder zu häufige Teilnahme an unnötigen Meetings verstärken die beschriebenen Effekte (Hacker et al., 2020; Rogelberg et al., 2010). Zu Folge hat dies zumeist eine Performanceminderung der individuellen Teilnehmer:innen, die sich je nach Auslastung auf mehrere Arbeitstage auswirken kann (Nurmi & Pakarinen, 2023). Im Optimalfall sollten folglich nur diejenigen Teammitglieder bzw. Mitarbeiter:innen teilnehmen, die für das Erreichen des Meetingziels obligatorisch sind.

Ebenso sind Konflikte durch die Einbindung verschiedener Zeitzeonen nicht zu verachten, falls ein Team beispielsweise über mehrere Länder und Zeitzeonen verteilt ist (Remmel, 2021; Šmite et al., 2023; Toniolo-Barrios & Pitt, 2021). Des Weiteren können Teilnehmer:innen ihr Abbild in der Videokonferenz oder das bildliche Feedback im Allgemeinen als unangenehm und störend empfinden (Bailenson, 2021).

Trotz der negativen Aspekte teilt gemäß Stefanoudis et al. (2021) und Remmel (2021) die überwiegende Mehrheit, der in ihrer Forschung observierten, Meetingteilnehmer:innen die Meinung, dass wissenschaftliche Meetings auch nach der Covid-19-Pandemie weiterhin zu großen Teilen in einem virtuellen Format abgehalten werden sollten. Zudem wurde der Wunsch geäußert, dass künftige Präsenz-Meetings ebenfalls eine virtuelle Komponente einschließen sollten (Nyberg et al., 2021). Diese Entwicklung lässt sich ebenso im Bereich der freien Wirtschaft beobachten. In Branchen mit einem Fokus auf Softwareentwicklung beispielsweise, passten sich die Mitarbeiter:innen während der Pandemie rasch an die ausschließlich digitale Arbeitsweise und Kommunikation an. Dies führte dazu, dass sie das digitale Format der Zusammenarbeit zumindest teilweise auch in der Zukunft beibehalten möchten (Šmite et al., 2023).

Die Teammitglieder, die an einer virtuellen Besprechung teilnehmen, sind unmittelbar dem Führungsverhalten der Moderation bzw. Leitung des Meetings ausgesetzt. Dabei lässt sich feststellen, dass die Leitungsperson einen beobachtbaren Einfluss auf das Verhalten der Teilnehmer:innen in digitalen Meetings ausübt (vgl. z. B. Hacker et al., 2020; Hambley et al., 2007; Keller, 2006; Men, 2014). Zusätzlich zur Koordination und Vermittlung der vorliegenden Aufgaben oder Informationen sollte die Führungskraft sich der potenziell negativen Auswirkungen des digitalen Raums auf die Teilnehmer:innen bewusst sein.

Grundsätzlich trägt die Anwendung von Meetinggestaltungsmethoden (siehe Abbildung 3) dazu bei, dass die Teilnehmer:innen im Meeting aktiviert bleiben und somit die Effizienz eines Meetings gesteigert werden kann (Oeppen et al., 2020). Die Entscheidung einer Führungskraft

für den Einsatz solcher Methoden hängt jedoch von ihrem Führungsverständnis, persönlichen Präferenzen, dem individuellen Wissensstand und der Zielsetzung des Meetings ab.

Der Einsatz von gezielter Leitung kann negative Effekte des virtuellen Raums verhindern oder abschwächen. Ein transformativer Führungsstil steht in positivem Zusammenhang mit der grundsätzlichen Motivation sowie Zufriedenheit der adressierten Mitarbeiter:innen (Keller, 2006). Des Weiteren zeigt ein transformativer Leitungsstil einen signifikanten positiven Zusammenhang mit einer erhöhten Offenheit der Mitarbeiter:innen gegenüber Innovationen und fördert selbstständiges innovatives Verhalten (Afsar & Umrani, 2020; Yue et al., 2019). Zudem wird die Lernfähigkeit und die gefühlte Verbundenheit mit dem Unternehmen erhöht (Kim & Park, 2019).

Men (2014a) hebt insbesondere die positiven Konsequenzen der partizipativen Leitungsform für die interne Kommunikation hervor. Führungskräfte, die partizipativ leiten, werden von den Teilnehmer:innen als kompetenter und herzlicher wahrgenommen als autoritäre Leiter:innen (Mroz et al., 2018). Studien legen nahe, dass sich positive Auswirkungen auf die interne Unternehmenskommunikation sowie eine gesteigerte Aktivierung und Motivation der Mitarbeiter:innen, ihre eigenen Ideen einzubringen, aus einem transformativen Führungsansatz ergeben (Men, 2014b; Yue et al., 2019). Des Weiteren wurde ein positiver Zusammenhang zwischen einem transformativen Leitungsstil und der grundsätzlichen Motivation sowie Zufriedenheit der adressierten Mitarbeiter:innen festgestellt (Afsar & Umrani, 2020; Keller, 2006). Ebenso ist eine transformative Herangehensweise effektiver in der Konfliktlösung als ein transaktionaler Ansatz (Chang & Lee, 2013).

Ein hohes Level an Dominanz sowie die Wortwahl der Leitung können die Möglichkeiten des kollaborativen Austauschs zwischen den Teilnehmenden einschränken (Mroz et al., 2018). Eine stark ausgeprägte Dominanz drückt sich beispielsweise durch einen hohen Redeanteil der Führungspersönlichkeit und geringe Beteiligung der Teilnehmer:innen aus. Eine starke Ausprägung dieses Führungselements wäre beispielsweise dem transaktionalen Führungsstil zuzuordnen. Dabei kann auch die Sprachkompetenz der Individuen eine Hürde darstellen, z. B. wenn Meetings in Englisch abgehalten werden, jedoch die sprachlichen Fähigkeiten der Teilnehmenden variieren. Dies kann zu Gefühlen des Nicht-Beteiligtseins und der Entmachtung im Team führen, gleichzeitig kann dies bei der Leitungsperson Frustration und Enttäuschung hervorrufen, da diese möglicherweise unbewusst handelt (Lockwood & Forey, 2016).

Dennoch kann ein transaktionaler Führungsstil im Kontext von adäquaten Problemstellungen und passenden Vorgaben die gewünschten Ergebnisse erzielen. Beispielsweise in Bereichen, die keine Innovation oder Agilität benötigen (Keller, 2006; McCleskey, 2014).

Oft ist es trotzdem unvermeidlich, dass die Teilnehmenden sich in virtuellen Meetings weniger intensiv beteiligen als in Präsenz. Es bedarf besonderer Anstrengung und Achtsamkeit vonseiten der Leitung, um das Engagement der Teilnehmer:innen aufrechtzuerhalten, da beispielsweise Ablenkungen im digitalen Raum leichter entstehen und kaum observiert werden können (Stefanoudis et al., 2021).

2.2 Theoretische Konzepte und Modelle

Es gibt verschiedenste Ansätze, die darauf abzielen, Persönlichkeiten, Haltungen und Verhalten von Individuen und Gruppendynamiken nachzuvollziehen und zu erklären. Ein älterer sowie ein modernerer Ansatz werden nachfolgend vorgestellt.

Die themenzentrierte Interaktion (TZI) stellt ein grundlegendes pädagogisches Konzept dar, das dazu beitragen soll, das soziale Lernen zu fördern und die Zusammenarbeit in Gruppen und Teams lebendig und effizient zu gestalten (Rubner, 2008). Entwickelt und veröffentlicht wurde die TZI und das Vier-Faktoren-Modell der TZI von der Psychotherapeutin Ruth C. Cohn im Jahr 1975. Das Konzept findet vor allem in der Erwachsenenbildung Anklang und beruht auf drei Axiomen, welche fest miteinander verknüpft sind (rci.at/tzi, 16.11.23).

Das Axiom der Autonomie postuliert, dass der Mensch eine psychobiologische Einheit ist und sowohl autonom als auch interdependent in Bezug auf das Universum agiert. Das Axiom der Achtung begründet sich vornehmlich auf ethischem Verhalten und dem Respekt gegenüber jeder Form von Leben. Das Axiom der Wertschätzung beschreibt die Fähigkeit zur freien Entscheidungsfindung jeder Person innerhalb individueller innerer und äußerer Grenzen (Rubner, 2008; rci.at/tzi, 16.11.23).

Das Vier-Faktoren-Modell ist dabei ein fundamentaler Bestandteil der TZI, dessen Anwendung eine Analyse von Gruppenprozessen ermöglicht (Cohn, 1975; Rubner, 2008). Das Ziel des Modells besteht darin zu verdeutlichen, wie Individuen untereinander, mit sich selbst und mit ihrer Umwelt interagieren, um eine gegebene Problemstellung zu lösen. Die zentrale Idee der TZI wird dabei durch die dynamische Balance der vier Faktoren, wie in Abbildung 4 illustriert, ausgedrückt.

Bei den vier Faktoren, auf die sich das Modell stützt, handelt es sich, um das „Es“, „Wir“, „Ich“ und den „Globe“, der das Umfeld der ersten drei Faktoren darstellt. Der „Globe“, der Einfluss auf die anderen Komponenten des Modells ausübt, kann verschiedene Dimensionen umfassen, darunter beispielsweise institutionelle, organisatorische, wirtschaftliche, kulturelle, technische, geografische und ressourcenspezifische Aspekte. Die vier Faktoren befinden sich in einer dynamischen Balance, die z. B. von der Leitung eines Meetings aufrechterhalten werden sollte.

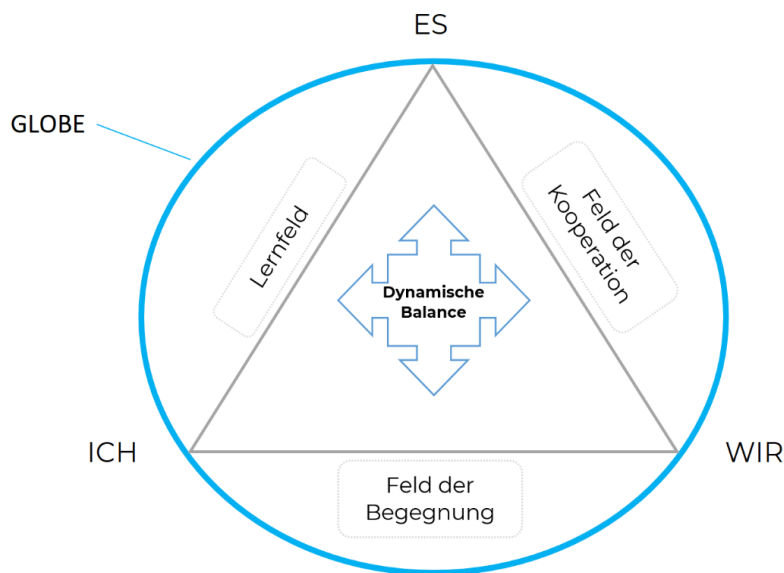


Abbildung 4

Das Vier-Faktoren-Modell der TZI (eigene Darstellung nach Cohn & Farau, 1984 und Rubner, 2008)

Der Faktor „Es“ bezieht sich auf eine spezifische Aufgabe, ein Projekt, eine Fragestellung oder ein Ziel, das erreicht werden soll. Das „Wir“ repräsentiert die relevante (Arbeits-)Gruppe und steht in Beziehung zum „Ich“ und „Es“. In diesem Kontext sind auch Elemente wie die Interaktionen und Beziehungen zwischen den Teammitgliedern, eventuelle Konflikte und vorangegangene Zusammenarbeit zu berücksichtigen. Der Faktor „Ich“ bezieht sich auf das einzelne Individuum, das in Interaktion mit den beiden Faktoren „Wir“ und „Es“ steht. Das „Ich“ repräsentiert beispielsweise die individuellen Personen mit ihrer jeweiligen Individualität, eigenen Erfahrungen und spezifischen Kompetenzen in einem virtuellen Meeting (Cohn, 1975; Cohn & Farau, 1984).

Das Vier-Faktoren-Modell ist vielseitig in verschiedenen Kontexten anwendbar. Im Weiteren liegt der Fokus auf der Anwendung innerhalb virtueller Meetings, wobei eine Übertragung des Modells auf diesen speziellen Bereich vorgenommen wird.

Im Zusammenhang mit der Forschungsfrage wird besonderes Augenmerk auf das Feld der Begegnung gelegt, in dem die Moderation und die Arbeitsgruppe bzw. das Team miteinander

interagieren. In diesem Bereich findet Leitung statt und das Leitungsverständnis eines Individuums sowie die Reaktionen der Teilnehmer:innen sind hier observierbar. Der „Globe“ spielt ebenso eine Rolle, da in dessen Bereich Umfeldfaktoren und Methoden angesiedelt sind, die das virtuelle Meeting und alle involvierten Personen beeinflussen. Die Methoden beziehen sich auf die von der Führungsperson verwendeten Hilfsmittel, beispielsweise eine Meetingagenda oder feste Zeitstrukturen. Das „Es“ repräsentiert das grundlegende Ziel des Meetings und beispielsweise spezifische Punkte der Agenda, die abgearbeitet werden sollen. Die Art und Weise, wie dies angesprochen wird, hängt von der Leitung und deren Auswirkungen auf das Team ab. Die TZI misst einer klaren Rollenverteilung zwischen Leitung und Teilnehmer:innen in einem Meeting große Bedeutung bei und befürwortet dabei ein partizipatives Führungsverständnis. Die Leitung sollte sich als einzige Instanz auf das Aufrechterhalten der dynamischen Balance der vier Faktoren und weitere Führungsaufgaben konzentrieren. Dies gewährleistet den Überblick über die Gruppe und das Besprechungsthema, wodurch die Effizienz des Meetings erhalten bleiben soll. Die Führungsperson sollte sich dennoch primär als Teil der Gruppe betrachten und nur so viel Leitung übernehmen wie unbedingt erforderlich ist (Cohn & Farau, 1984).

Um erfolgreich zu sein, müssen diese Wechselwirkungen auch in virtuellen Meetings in einer dynamischen Balance stehen. Die Anwendung des Vier-Faktoren-Modells in virtuellen Meetings erfordert eine differenzierte Berücksichtigung der spezifischen Herausforderungen und Potenzialen dieses Kontexts. Durch die Integration der Aspekte „Globe“, „Ich“, „Wir“ und „Es“ können virtuelle Meetings effektiver gestaltet werden, beispielsweise durch die Förderung einer ausgewogenen Gruppendynamik, einer Sensibilisierung der Leitungspersönlichkeit und einer zielgerichteten Zusammenarbeit (Kernthaler-Moser, 2021). Durch den Einbezug des Modells in dieser Forschung wird beabsichtigt, einen neuen Perspektivenansatz für die Praxis zu schaffen.

Permantiers Modell der sechs Haltungen orientiert sich an verschiedenen entwicklungspsychologischen Modellen, beispielsweise Abraham Maslows Bedürfnispyramide (vgl. Maslow, 1943). Dabei spielen vor allem die beiden Faktoren „Ich“ als persönliche Ebene und „Wir“ als Gruppendynamik und Raum für Interaktion eine Rolle. Permantier (2019) ordnet Menschen sowie deren Haltung und Verhalten in verschiedene Kategorien, bzw. in sechs unterschiedliche Haltungen ein. Demnach können Personen selbstorientiert-impulsiv, gemeinschaftsbestimmt-konformistisch, rationalistisch-funktional, eigenbestimmt-souverän, relativierend-individualistisch oder systemisch-autonom agieren und sich selbst sowie die Welt

durch diese Perspektiven wahrnehmen. Diese sechs verschiedenen Haltungen sollen als Vereinfachung angesehen werden und dienen der Orientierung und dem Erfahren des Konzepts in der realen Welt anstelle der Theorie (Permantier, 2019, S.12).

Individuen, die sich entsprechend der *selbstorientiert-impulsiven* Haltung verhalten, nehmen sich in der akuten Situation selbst als wichtigste, stärkste und dominanteste Instanz wahr, was häufig auf ein Bedürfnis nach Sicherheit und/oder gefühlter Ohnmacht zurückzuführen ist. Die *gemeinschaftsbestimmt-konformistische* Haltung wird durch einen Zwang oder Willen von Personen bestimmt, sich gemäß den Erwartungen einer definierten sozialen Gruppe oder Gesellschaft zu verhalten. Ein *rationalistisch-funktionales* Verhalten ergänzt die ersten zwei Haltungen um die Fähigkeit, zu erwartende Gedanken oder Situationen etc. objektiver zu abstrahieren, zu planen und einzuordnen und erlaubt es, das eigene Handeln sowie die umgebenden sozialen Strukturen zu reflektieren. Die *eigenbestimmt-souveräne* Haltung fügt die Möglichkeit der Selbstverwirklichung hinzu. Neben selbstzentriertem, sozialbestimmtem und rational motiviertem Handeln ermöglicht diese Komponente eigenständiges Denken sowie die individuelle Entfaltung und Weiterentwicklung von (Lebens-)Zielen, welche Grundbedürfnisse wie die persönliche Sicherheit weit übersteigen und Selbstbewusstsein verschaffen. Durch die Dimension der *relativierend-individualistischen* Haltung lernen Individuen ihre eigenen Gefühle zu reflektieren, Empathie zu empfinden, Subjektivität zu erkennen und weitsichtig zu denken und zu handeln. Ob diese Haltung von einer Person gelebt werden will, ist individuell und hängt von diversen inneren sowie äußeren Faktoren ab. Das Verinnerlichen einer *systemisch-autonomen* Haltung bedeutet ein erwachsenes, eigenverantwortliches und empathisches Verhalten, welches Individuen dazu befähigt, ihre subjektive Einstellung wahrzunehmen und die eigenen Unvollkommenheiten sowie Stärken zu erkennen und zu akzeptieren (vgl. Permantier, 2019, S.65-113).

Die Haltung eines Individuums soll dabei nicht als statisch angesehen werden, sondern kann sich stetig weiterentwickeln oder wandeln und sich je nach Situation ändern oder anpassen. Die Haltung einer Person ist beispielsweise abhängig von den aktuellen Bedürfnissen und der zu durchlebenden Lebensphase, der vorliegenden Ausgangsposition und der Aufgabenstellung bzw. dem Ziel der Interaktion. Ebenso kann eine Person all diese Haltungen in sich vereinen, da sie aufeinander aufbauen und somit das Bewusstsein erweitern und teilweise emotional und situativ bedingt sind (vgl. Permantier, 2019, S.115-126). Hier werden alle bereits beschriebenen Leitungsstile und die sechs Haltungen auf den Kontext virtueller Meetings übertragen.

Was Permantiers Modell im Hinblick auf das Verhalten einer Führungskraft und die Unternehmensstrukturen bedeutet, wird in Abbildung 5 veranschaulicht. Dabei setzt die Stufe der höchsten Entwicklung (systemisch-autonom) die meisten vorangegangenen Komponenten voraus. Nach Permantier (2019, S.170) vereint eine gute Führungskraft die Aspekte aller sechs Haltungen. In diesem Zusammenhang ist es erforderlich, dass eine Führungskraft Ziele erreicht, die die Einhaltung von Regeln und Vorschriften sicherstellt, effiziente Strukturen und Prozesse etabliert, den Mitarbeiter:innen Raum für persönliche Entfaltung gewährt, für eine werthaltige Zusammenarbeit und ein einfühlsames Arbeitsumfeld sorgt, soziale Verantwortung übernimmt sowie eine langfristige Balance mit der Natur berücksichtigt (vgl. Permantier, 2019, S.170).

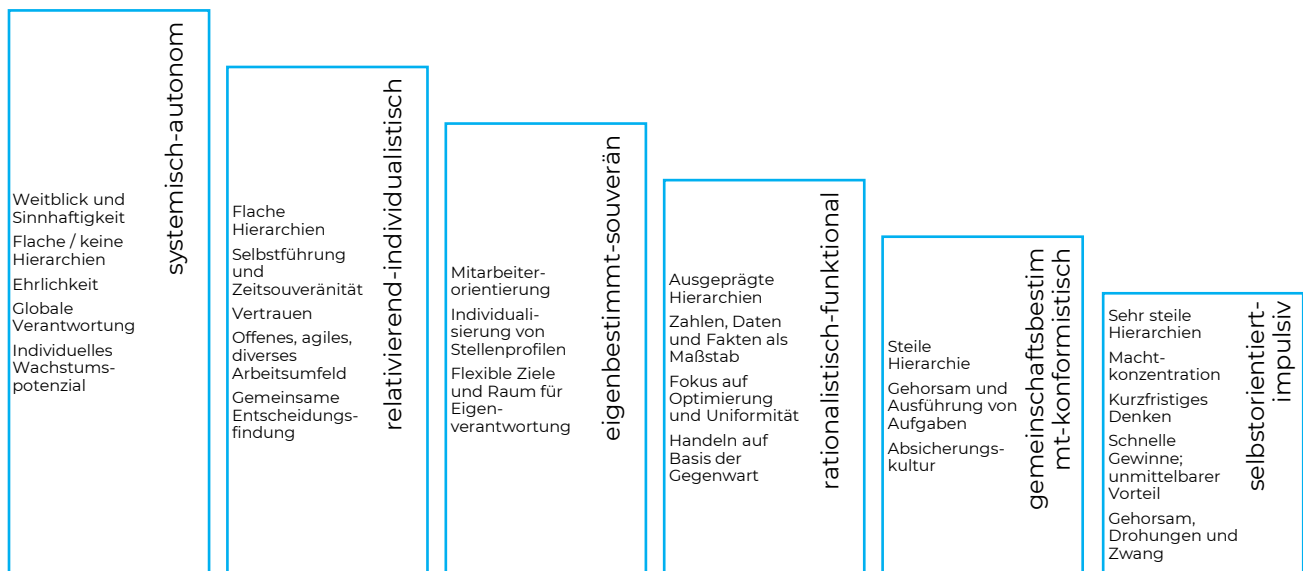


Abbildung 5

Die sechs Haltungen von Führungskräften (eigene Darstellung nach Permantier, 2019, S.132-133)

Eine transaktionale Leitung ist besonders erfolgreich bei Mitarbeiter:innen mit selbstorientiert-impulsiver Haltung, da diese z. B. durch Belohnungen und klare Rahmenbedingungen motiviert werden können. Führungskräfte können Mitarbeiter:innen auch zu einer bestimmten Haltung drängen. Ein transaktionaler Leitungsstil kann z. B. durch Sanktionierung und Bestrafung dazu führen, dass von Untergeordneten eine gemeinschaftsbestimmt-konformistische Haltung angenommen wird. Dies kann zu Effizienzverlusten führen, da Arbeitnehmer:innen sich möglicherweise nicht entsprechend der Absichten und Ziele der Führungskraft verhalten. In etablierten Unternehmen und stabilen Märkten ist eine rationalistisch-funktionale Haltung ausreichend, um das Tagesgeschäft erfolgreich zu bestreiten. Mitarbeiter:innen werden keine eigenen Ideen einbringen, aber vorhandene Prozesse im Regelfall effizient bedienen. Ein transformativer Leitungsstil oder das Arbeitsumfeld in Start-ups sind eher bei den Haltungen eigenbestimmt-souverän, relativierend-individualistisch und systemisch-autonom anzusiedeln. Je höher die Stufe der Haltung innerhalb eines Unternehmens, desto größer ist auch der Handlungsspielraum

der einzelnen Individuen und Gruppendynamiken sowie das Potenzial für z. B. Innovation und persönliche Gestaltung (vgl. Permantier, 2019, S.214).

2.3 Spezifizieren von Sub-Forschungsfragen

Diese Erkenntnisse legen nahe, dass Leitung, wie bereits in analogen Meetings erforscht wurde, auch in virtuellen Meetings vergleichbare Effekte auf die Teilnehmer:innen erzielen können. Die vorliegende Forschung ist darauf ausgerichtet, mittels eines deskriptiven Studiendesigns zu überprüfen, inwiefern dies auf den Kontext der Leitung in virtuellen Meetings von Start-ups und etablierten Unternehmen zutrifft. Hierbei liegt der Schwerpunkt auf der Identifikation der Führungsstile der Meeting-Moderation sowie auf der Ermittlung der Haltungen der Teilnehmer:innen und Leiter:innen.

Zusammenfassend deutet die Literatur auf positive Auswirkungen des transformativen Führungsstils auf ein aktives und eigeninitiatives Verhalten der Mitarbeiter:innen hin (Men, 2014a; Siangchokyoo et al., 2020; Yue et al., 2019). Start-ups befinden sich in einer Position, die von größeren Änderungen geprägt sein kann, als dies bei etablierten Unternehmen der Fall ist. Da das Umfeld von Start-ups durch häufige Innovationen, Anpassungen und Wachstum geprägt ist, würde für diese auf Basis der Literatur ein transformativer Leitungsstil Sinn ergeben (Yue et al., 2019), während ein transaktional ausgerichteter Führungsstil in etablierten Unternehmen mit stabilem Umfeld und standardisierten Abläufen effektiv sein könnte (Crowston et al., 2007; Mccleskey, 2014). Inwieweit sich dieser Leitungsstil auf das Verhalten in virtuellen Meetings auswirkt, gilt es zu erforschen.

Durch ein partizipatives und proaktives Verhalten von Führungskräften, z. B. durch die klare Kommunikation von Erwartungen, Zielen und Aufgaben, kann das Engagement von Mitarbeiter:innen gesteigert werden (Banks et al., 2022). Die Vermittlung der Eigenverantwortung und Kontrolle der Mitarbeiter:innen über ihre Arbeit ist dabei von zentraler Bedeutung und kann zu einer erhöhten Beteiligung der Teilnehmer:innen von Meetings führen (Nurmi & Pakarinen, 2023). Men et al. (2021) untersuchen speziell motivierende Kommunikation seitens der Leiter:innen und identifizieren einen positiven Zusammenhang mit dem Verhalten der Arbeitnehmer:innen in verschiedenen Start-ups. Die Korrelation zwischen motivierender Sprache und positivem Einfluss auf direkte und indirekte Beziehungen von Mitarbeiter:innen bei den untersuchten Start-ups wird durch die Steigerung der Befriedigung psychologischer Bedürfnisse und einer verbesserten Identifikation der Mitarbeiter:innen mit der

Organisation erklärt. Dies wiederum kann einen Beitrag zum Erfolg eines Meetings leisten (Liu et al., 2018; Men, 2014a, 2014b; Men et al., 2021).

Die Forschungsfrage wird in folgende Sub-Forschungsfragen untergliedert, welche mit der Auswertung der Studie beantwortet werden sollen:

- 1) Gibt es Unterschiede im Leitungsverständnis der virtuellen Meetingleitung in Start-ups und etablierten Unternehmen?
- 2) Welche Leitungsstile lassen sich in den virtuellen Meetings von Start-ups und etablierten Unternehmen feststellen?
- 3) Gibt es bestimmte Verhaltensmuster von Teilnehmenden in digitalen Meetings, die bei ähnlichem Führungsverständnis in Start-ups und mittleren bis großen Unternehmen festgestellt werden können?

3 Methodik

3.1 Forschungsdesign

In dieser Masterarbeit wird ein Mixed-Methods-Approach verfolgt, wobei die qualitative Studie zur explorative Datengewinnung dient, während eine quantitative Anreicherung der Ergebnisse erfolgt. Dieser Ansatz wurde gewählt, um der Komplexität und Vielschichtigkeit der Forschungsfrage gerecht zu werden und sowohl einen breiten als auch einen tiefen Einblick zu gewähren. Die quantitativen Methoden dienen dazu, mögliche Muster und Beziehungen aufzuzeigen, während die qualitative Forschung bei der Deutung dieser Muster sowie der Präzision von Kontext und Nuancen von zentraler Bedeutung sein kann (Flick, 2020). Der quantitative Teil wird den Rahmen der qualitativen Inhalte aufzeigen, beispielsweise durch eine Quantifizierung von in Meetings verbrachter Arbeitszeit und der Anzahl der Teilnehmer:innen in den observierten Meetings. Nach Bryman et al. (1988) kann ein qualitativer Ansatz in der Erforschung von Leitung eine Bereicherung darstellen, da eine größere Anzahl an Variablen untersucht werden kann. Folglich können sich diese beiden Formen empirischer Arbeit wechselseitig ergänzen, etwaige Lücken im Forschungsdesign schließen und einen umfassenderen Einblick in die Thematik und deren Grenzen ermöglichen (Flick, 2020).

Da der Fokus dieser Masterarbeit auf der qualitativen Forschung liegt, wird die Stichprobe mittels einer Mischung der qualitativen Strategien Convenience Sampling und Snowball Sampling bestimmt. Dies bedeutet, dass einerseits passende Teilnehmer:innen aus dem persönlichen Umfeld gefunden und andererseits weitere potenzielle Teilnehmende durch

Empfehlungen ermittelt werden (Stratton, 2021). Diese Methoden der Stichprobenbestimmung sind weniger objektiv, dienen aber der spezifischen Auswahl an geeigneten Interviewpartner:innen, um der Forschungsthematik gerecht zu werden. Es werden explizit die Ansichten der Interviewpartner:innen erforscht und dabei keine Rückschlüsse auf die generelle Bevölkerung gezogen, sondern lediglich Handlungsempfehlungen und Vermutungen geäußert (Heckathorn & Cameron, 2017).

Die Interviewpartner:innen werden per E-Mail kontaktiert, über den Inhalt der Studie und die Datenschutzbestimmungen aufgeklärt, über den erwarteten Zeitaufwand der Datenerhebung informiert und um Teilnahme gebeten. Nach Durchführung der zehn Interviews werden wörtliche Transkripte (Kuckartz, 2010) erstellt, um eine Aufbereitung der Primärdaten für die quantitative und qualitative Analyse zu ermöglichen.

Zunächst werden eine deskriptive Statistik und eine Kalkulation verschiedener statistischer Maße erstellt, wodurch sich ein erster Einblick in den vorliegenden Datensatz ergibt. Im Anschluss folgt eine strukturierend-zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring und Fenzl (2019), welche den Hauptteil der Forschung darstellt.

3.2 Stichprobenbeschreibung

Die Stichprobe der Primärdaten (Stichprobe A) besteht aus zehn CEOs, Entscheidungsträgern und Teamleiter:innen von deutschen und österreichischen Start-ups mit einer Mitarbeiter:innenanzahl von maximal 49. Alle Interviewten werden speziell für diese Studie ausgesucht und nehmen freiwillig und unentgeltlich teil.

Dabei wurde auf eine gleichmäßige Verteilung der Geschlechter und des Alters geachtet sowie die Art der Organisation einbezogen. In Stichprobe A ist die Geschlechterverteilung der Teilnehmer:innen somit N=5 männlich und N=5 weiblich. Die Verteilung der demografischen Werte der zehn Teilnehmer:innen lässt sich Tabelle 3 entnehmen.

Tabelle 3
Verteilung der demografischen Werte der 10 Interviewten aus Start-ups

Stichprobe A	Ausprägung der Merkmale				
	N	Unter 30	30-50	Über 50	
Alter	10	5	4	1	
	N	Männlich	Weiblich	Divers	
Geschlecht	10	5	5	0	
	N	Unter 100 MA	Über 100 MA		
Unternehmensgröße	10	10	0		
	N	Profit	Non-Profit/NGO	Aus- und Fortbildung	Gesundheitsbranche
Art der Organisation	10	9	1	0	0

Die Stichprobe der Sekundärdaten (Stichprobe B) wurde bereits von den Teilnehmenden des Kurses „2022W - 040312 KU Virtuelle Meetings als Werkzeug eines wirksamen Managements (MA)“ des Fachbereichs für Governance in Non-Profit Institutionen der Universität Wien bestimmt. Dabei wurden 46 Interviewdaten für diese Forschungsarbeit übermittelt. Der Interviewleitfaden gibt bezüglich der Organisationsgröße der Teilnehmer:innen, wie in Tabelle 5 dargestellt, Aufschluss auf eine Angestelltenzahl von größer oder kleiner 100. Um Stichprobe A mit Stichprobe B vergleichen zu können, wird der Datensatz von Stichprobe B nach Interviews mit Unternehmen gefiltert, die eine Angestelltenzahl von mehr als 100 aufweisen.

Die vorhandenen Sekundärdaten enthalten keine Informationen darüber, ob Unternehmen mit einer Mitarbeiter:innenzahl unter 100 zugleich als Start-ups gelten. Folglich werden die Daten von Interviewteilnehmenden aus Kleinstunternehmen, kleinen und mittleren Unternehmen mit einer Anzahl an Mitarbeiter:innen von weniger als 100 nicht einbezogen, da keine Rückschlüsse auf den Start-up-Charakter dieser Organisationen gezogen werden können. Dies betrifft sieben Unternehmen im vorliegenden Datensatz. Zudem werden sieben weitere Interviews aufgrund unvollständiger Daten von der Analyse ausgeschlossen. Mit dem verbleibenden Datensatz von 32 mittelgroßen bis großen Unternehmen kann die Zielsetzung der Arbeit, eine Vergleichsanalyse mit zehn Start-ups durchzuführen, realisiert werden. Die konkrete Verteilung der gefilterten Stichprobe B kann in Tabelle 4 eingesehen werden.

Tabelle 4

Verteilung der demografischen Werte der 32 Interviewten aus etablierten Unternehmen

Stichprobe B	Ausprägung der Merkmale				
	N	Unter 30	30-50	Über 50	
Alter	32	15	14	3	
	N	Männlich	Weiblich	Divers	
Geschlecht	32	19	12	1	
	N	Unter 100 MA	Über 100 MA		
Unternehmensgröße	32	0	32		
	N	Profit	Non-Profit/NGO	Aus- und Fortbildung	Gesundheitsbranche
Art der Organisation	32	30	1	0	1

Die Stichproben A und B sind voneinander unabhängig. Die gesamte Stichprobe besteht, wie in Tabelle 5 dargestellt, aus 42 Personen.

Tabelle 5

Verteilung der Gesamtstichprobe von 42 Teilnehmer:innen

Stichprobe A und B	Ausprägung der Merkmale				
Alter	N	Unter 30	30-50	Über 50	
	42	20	18	4	
Geschlecht	N	Männlich	Weiblich	Divers	
	42	24	17	1	
Unternehmensgröße	N	Unter 100 MA	Über 100 MA		
	42	10	32		
Art der Organisation	N	Profit	Non-Profit/NGO	Aus- und Fortbildung	Gesundheitsbranche
	42	39	2	0	1

Es lässt sich eine Anzahl von N=20 Teilnehmer:innen der Altersgruppe „unter 30“, N=18 der Gruppe „30–50“ und N=4 der Gruppe „50+“ observieren. Dies entspricht 47,6 %, 42,9 % und 9,5 % der Gesamtstichprobe. Darunter identifizieren sich N=24 als männlich, N=17 als weiblich und N=1 als divers. Von diesen Personen arbeiten N=39 in profitorientierten Organisationen, N=2 in Non-Profit-Organisationen und N=1 in der Gesundheitsbranche.

3.3 Datenerhebungsmethoden

Die Datenerhebung der zehn Start-up-Unternehmen erfolgt innerhalb des Rahmens dieser Forschungsarbeit, wohingegen die Daten der etablierten Unternehmen bereits vorliegen. Die Erhebung erfolgt mittels leitfadengestützten, strukturierten Interviews, die anonymisiert qualitativ ausgewertet werden. Der Interviewleitfaden wurde vom Fachbereich für Governance in Non-Profit Institutionen der Universität Wien konzipiert sowie weiterentwickelt und wurde für diese Studie zu Verfügung gestellt (siehe Abbildung A1 im Anhang). Der Interviewleitfaden setzt sich aus insgesamt 80 qualitativen und quantitativen Fragen zusammen, die zum Teil offen und teils geschlossen formuliert sind und auf das Erleben und Durchführen virtueller Meetings abzielen. Dies schließt 22 Skalenfragen ein. Die dafür verwendete fünfstufige Likert-Skala lässt die Teilnehmenden den Grad ihrer Zustimmung mit einer Eins als „stimme vollkommen überein“ bis zu einer Fünf als „stimme überhaupt nicht zu“ bestimmen.

Die quantitativen Fragen werden dabei aufgrund von Praktikabilität in einen Online-Fragebogen überführt (siehe Abbildung A2 im Anhang) und mithilfe einer ID dem korrespondierenden Interview zugeordnet, um die Daten vollständig und anonym ablegen zu können. Die Interviewfragen im Leitfaden sind speziell auf die Beteiligung an und das individuelle Erleben von virtuellen Meetings im beruflichen Umfeld ausgerichtet. Es werden nachfolgend nur die Daten ausgewertet, die im Kontext der Forschungsfrage und zur Beantwortung der Hypothesen von Relevanz sind. Nach der Aufbereitung der Interviews für

weitere Forschung des genannten Fachbereichs werden Fragestellungen, die für die Forschungsfrage irrelevant sind, ausgeschlossen.

Die zu untersuchenden Daten beziehen sich insbesondere auf die Leitung virtueller Meetings, die individuelle Wahrnehmung der Meeting-Struktur sowie der Unternehmenskultur durch die Teilhabenden und die daraus resultierenden Verhaltensmuster der Teilnehmer:innen. Ebenso werden weitere Faktoren, beispielsweise die Kompetenz im technischen Umgang einbezogen, um eine Verzerrung der Wahrnehmung des Leitungsstils durch z. B. technische Probleme einzubinden.

Die ausgewählten Interviewpartner wurden schriftlich per E-Mail kontaktiert und zur Teilnahme eingeladen. Dabei wurden sie über den Untersuchungsgegenstand informiert. Nach der Zusage ist der Link zu einem Teilfragebogen verschickt sowie eine Vereinbarung hinsichtlich des genauen Zeitpunkts des Interviews getroffen worden, welches entweder persönlich vor Ort oder mittels der Kommunikationsplattform Microsoft Teams durchgeführt wurde.

Zur Einhaltung ethischer Prinzipien in der Sozialforschung wurde sichergestellt, dass sämtliche Interviews auf dem Prinzip der informierten Einwilligung und der freiwilligen Teilnahme der Interviewten beruhen. Dies schließt das Einverständnis der Interviewteilnehmer:innen über die Weiterverwendung der anonymisierten Daten durch den Fachbereich für Governance in Non-Profit Institutionen der Universität Wien ein. Ebenso wird gewährleistet, dass die Anonymität der Teilnehmer:innen gewahrt bleibt und die Datenschutzbestimmungen gemäß den Richtlinien strikt befolgt werden (Flick, 2020). Konkret wurde dies durch die Aufzeichnung der Gespräche mithilfe der nativen Aufnahmefunktion eines Smartphones, unter dem Einverständnis der Teilnehmer:innen, umgesetzt. Dabei wurden die erzeugten Audiodateien unmittelbar nach der Transkription gelöscht. Im Falle von Aussagen der Befragten, die Rückschlüsse auf ihr Unternehmen, ihre persönliche Identität oder die ihrer Kollegen ermöglichen, erfolgte die Substitution dieser Aussagen durch äquivalente, unpersönliche Formulierungen. Dies steht im Einklang mit dem Prinzip der wörtlichen Transkription, auf die im weiteren Verlauf näher eingegangen wird (Kuckartz, 2010).

Es werden zehn qualitative Fragen, elf quantitative Fragestellungen und darunter fünf Skalenfragen ausgewertet. Die zu analysierenden Fragen sind in Tabelle 6 mit Nummerierung und Formulierung gemäß des originalen Interviewleitfadens (einsehbar in Abbildung A1 im Anhang) dargestellt. Die Frage 5 aus dem originalen Interviewleitfaden wurde dabei so angepasst,

dass die Anzahl der Teilnehmer:innen in Meetings bei drei beginnt, um Leitung und Kommunikation einzuschließen und observieren zu können.

Tabelle 6

Auflistung des gekürzten Interviewleitfadens (eigene Darstellung nach Abbildung A1)

Offene Fragen
Frage 15: "Wie oft melden Sie sich als Teilnehmer:in bei einem virtuellen Meeting zu Wort?"
Frage 17: "Müssen Sie im digitalen Meeting öfter erklären, was zu tun ist? Haben Sie den Eindruck, dass weniger zugehört wird?"
Frage 39: "Was ist für Sie der größte Unterschied zwischen physischen und virtuellen Meetings, wenn Sie selbst in der Leitung sind?"
Frage 42: "Verfügt Ihre Organisation/Unternehmen eher über eine steilere oder eine flachere Hierarchie? Auf einer Skala von 0-10 (0 = keine Hierarchie, 10 = sehr steile Hierarchie), wo würden Sie sich einordnen?"
Frage 46: "Wenn Sie in der Leitung des virtuellen Meetings sind: Wie verändert das digitale Meeting Ihre Wahrnehmung von Leitung in einem Meeting?"
Frage 48: "Empfinden Sie Leitung im digitalen Raum mehr oder weniger hierarchisch als im physischen Raum?"
Frage 49: "Aus Ihrer eigenen Erfahrung in der Leitung: hat sich das Verhalten der Teilnehmenden geändert? Wenn ja, wie?"
Frage 50: "Wenn Sie selber in der Leitung sind – was tun Sie um alle Teilnehmer:innen zu beteiligen?"
Frage 51: "Haben virtuelle Meetings Ihr eigenes Führungsverhalten in der Leitung geändert?"
Frage 56h: "Und was tun Sie in der Leitung, um die Arbeitsfähigkeit der Anderen zu stärken?"
Geschlossene Fragen
Frage 2: "Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie in Meetings im Durchschnitt der letzten 3 Monate?"
Frage 3: "Wieviel davon in virtuellen Meetings?"
Frage 5: "Wie groß (TeilnehmerInnenzahl) sind die Meetings, an denen Sie teilnehmen? (Mehrfachnennungen möglich: 3-5; 5-10; 10-20; über 20)"
Frage 26: "Arbeiten Sie in Ihren virtuellen Meetings mit Agenda?"
Frage 36: "Wieviel Prozent der Meetings, an denen Sie teilnehmen, leiten Sie selber? (gefühlte, ca)"
Frage 40: "Wer leitet bei Ihnen virtuelle Meetings? (Mehrfachnennungen möglich: a. Immer der jeweilige Chef; b. Wir wechseln uns ab; c. Das hängt jeweils vom Thema ab; d. der Projektleiter; e. der, der einlädt)"
Skalenfragen
Frage 61: "Mich machen virtuelle Meetings nervös, weil ich mir nicht sicher bin, ob die Technik funktioniert."
Frage 64: "Die Technik gibt der Leitung viel Macht über den Meetingablauf."
Frage 67: "Bei uns kommt jede:r Teilnehmer:in in jedem virtuellen Meeting mindestens einmal zu Wort."
Frage 68: "Wir setzen zur Aktivierung von Teilnehmer:innen gerne verschiedene technische Tools, wie z.B. Umfragen, Abstimmungen ein."
Frage 76: "Wer im digitalen Raum verstanden werden will, muss viel expliziter formulieren und einfordern."

Zunächst wird die interne Konsistenz der Skala festgestellt. Diese bezieht sich auf die Zuverlässigkeit der Messung und bestimmt insbesondere, wie gut verschiedene Elemente der

Skala miteinander korrelieren, um das zu analysierende Konstrukt gemeinsam zu erfassen und somit Reliabilität zu gewährleisten. Um die interne Konsistenz von Skalen zu bewerten, gilt Cronbachs Alpha als häufig genutzter Indikator zur Bestimmung der Korrelation der Items einer Skala (Bonett & Wright, 2015; Cronbach, 1951). Dieses Maß wird nachfolgend mithilfe der Analyse-Software SPSS Statistics berechnet. Die potenziellen Ausprägungen sind in Tabelle 7 aufgeführt, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse dieser Forschung reliabel und reproduzierbar sind (Taber, 2018).

Tabelle 7
Cronbachs Alpha (vgl. Cronbach, 1951; Taber, 2018)

Cronbachs Alpha	Interne Konsistenz
< 0,5	inakzeptabel
0,5–0,6	mangelhaft
0,6–0,7	zweifelhaft
0,7–0,8	akzeptabel
0,8–0,9	gut
0,9–1,0	exzellent

Für die vorliegende Skala wird ein Cronbachs Alpha von 0,55 kalkuliert (siehe Tabelle A1 im Anhang). Es wird unter Auslassung der Frage 67 ein maximaler Wert von 0,59 erreicht (siehe Tabelle A2 im Anhang), das bedeutet, die interne Konsistenz der Skala wäre durch die Vernachlässigung der Frage leicht erhöht. Damit ist die verwendete Skala möglicherweise nicht optimal und ihre interne Konsistenz lässt sich diesem Indikator zufolge als mangelhaft kategorisieren. Es kann dennoch von interner Konsistenz ausgegangen werden, da die Items eine inhaltliche Validität aufweisen sowie praktische Relevanz besitzen, was Cronbachs Alpha nicht einbezieht (Gadermann et al., 2007). Die Skalenfragen beziehen sich auf verschiedene Teilaspekte des Gegenstandsbereichs, die in sich nicht notwendigerweise eine Konsistenz aufweisen müssen, da sie primär als grundlegende Rahmenbedingung fungieren. Folglich müssen die untersuchten Skalenfragen inhaltlich nicht in sich schlüssig sein, da verschiedene nicht zusammenhängende Themen erfragt werden. Darüber hinaus wird die wissenschaftliche Eignung der Likert-Skala durch die Arbeit von Kernthaler-Moser (2021) bestätigt.

Um die qualitativen Daten einer Analyse unterziehen zu können, werden die Audiodateien der durchgeführten Interviews im ersten Schritt wörtlich nach Kuckartz (2010) transkribiert. In Kürze bedeutet dies, dass bei der textuellen Wiedergabe der Interviews umgangssprachliche Terminologie und Dialekte an das Hochdeutsche angeglichen werden. Darüber hinaus wird die Anonymität der interviewten Personen durch die Modifikation persönlicher Details im Transkript gewahrt. Jedem primären und sekundären Interviewdatensatz wird eine fortlaufende ID

zugeordnet (I01-I42). Die originalen Bezeichnungen des Materials können der Tabelle A3 im Anhang entnommen werden. Wenn die geschlossenen Fragestellungen aus dem sekundären Datensatz nicht in quantifizierbarer Form beantwortet wurden, werden diese für die Analyse aufbereitet und je nach Möglichkeit auf nominale, ordinale oder metrische Werte reduziert.

Unter freiwilligem Einverständnis der zehn Interviewteilnehmer:innen werden diese Transkripte neben der Verwendung in dieser Masterarbeit dem Fachbereich für Governance in Non-Profit Institutionen der Universität Wien für weiterführende Forschung im Gebiet von virtuellen Meetings zu Verfügung gestellt.

3.4 Datenanalyse

Die Stichproben A und B werden separat untersucht und darauffolgend gemeinsam betrachtet. Auf diese Weise sollen Schlussfolgerungen auf Unterschiede bzw. Zusammenhänge zwischen den Stichproben A und B sowie zwischen den einzelnen Stichproben und der Gesamtstichprobe gezogen werden. Zunächst wird im Zuge der Analyse aller metrischen, quantitativen Daten eine deskriptive Statistik vorgenommen (Fragen 2, 3, 36). Diese fungiert als grundlegender Rahmen zur Beschreibung und Konsolidierung der vorliegenden Daten. Ihr Hauptzweck besteht darin, einen initialen Einblick in die Charakteristika der betrachteten Variablen zu gewähren und somit eine Basis für weiterführende Analysen und Interpretationen im Kontext dieser Masterarbeit zu schaffen. Dabei werden unterschiedliche statistische Maße verwendet, um ein umfassendes Verständnis des untersuchten Materials zu ermöglichen. Mithilfe von SPSS wird zunächst der Mittelwert (M) herangezogen, um den durchschnittlichen Wert der betrachteten Stichprobe zu ermitteln. Zusätzlich wird der Median (Md) als Maß der zentralen Lage verwendet, um eine robuste Alternative zum Mittelwert zur Verfügung zu haben, insbesondere bei potenziellen Ausreißern. Die Standardabweichung (Sd) wird berechnet, um die Streuung der Datenpunkte um den Mittelwert zu quantifizieren, wohingegen die Quartile Einblick in die Verteilung der Daten im Quartil liefern. Das erste Quartil (Q1), auch 25. Perzentil genannt, ist der Wert, unter dem 25 % der Daten liegen. Das 50. Perzentil (Q2) bezeichnet den Median und das 75. Perzentil (Q3) gibt den Wert an, unter dem 75 % der Daten liegen. Die Analyse der Spannweite ermöglicht eine Einschätzung der Streuung innerhalb des Datensatzes.

Die nominalen, quantitativen Daten werden nach Häufigkeiten untersucht, um diesbezüglich eine Einschätzung vornehmen zu können. Dies betrifft die Fragen 5, 26 und 40, deren zu untersuchende Merkmale in Tabelle 8 dargestellt sind. Bei Frage 5 „Wie groß (Teilnehmer:innenzahl) sind die Meetings, an denen Sie teilnehmen?“ werden aus inhaltlichen

Gründen und aufgrund der Möglichkeit mehrere Kategorien zu wählen, nicht die einzelnen Kategorien bewertet, sondern Gruppen an der potenziell anwesenden Anzahl an Teilnehmer:innen gebildet. Anstatt die Kategorienauswahl von z. B. „5–10“ und „10–20“ einer Person einzeln zu analysieren, wird hier die neue Kategorie „5–20“ erstellt, da im Interviewleitfaden keine spezifische Fragestellung bzgl. der Verbindung von Leitungsverständnis und der verschiedenen Größenkategorien der virtuellen Meetings aufgeführt ist. Somit lassen sich keine direkten Rückschlüsse auf die ursprünglichen Kategorien ziehen. Im Rahmen der Analyse werden die Häufigkeiten der neu gebildeten Kategorien in der Stichprobe A und B kalkuliert. Mithilfe dieser Häufigkeiten kann festgestellt werden, welche Größenklassen von virtuellen Meetings bei den 42 Interviewteilnehmer:innen besonders häufig vorkommen. Die Frage 26 „Arbeiten Sie in Ihren virtuellen Meetings mit Agenda?“ wird nach Häufigkeiten der drei Kategorien „Ja“, „Nein“ und „Abhängig vom Meeting“ untersucht. Die letzte Kategorie wird bei einer Antwort von „Ja“ und „Nein“ gleichzeitig gebildet. Diese Fragestellung lässt eine Beurteilung der Organisationsstruktur selbst und dem Leitungsstil der Führungskraft zu. Beispielsweise greift eine transaktional handelnde Führungskraft möglicherweise häufig auf die Verwendung einer Agenda zurück. Zuletzt wird die Frage 40 „Wer leitet bei Ihnen virtuelle Meetings?“ gemäß des Interviewleitfadens auf die Häufigkeiten der Kategorien „a. Immer der jeweilige Chef.“, „b. Wir wechseln uns ab.“, „c. Das hängt jeweils vom Thema ab.“, „d. Der Projektleiter.“ und „e. Der, der einlädt.“ untersucht. Die daraus resultierenden Erkenntnisse sollen Rückschlüsse auf die Leitungsperson von virtuellen Meetings und auf die Kausalitäten für die Auswahl der Meeting-Moderation ermöglichen.

Tabelle 8

Darstellung der (modifizierten) Kategorien der zu analysierenden nominalen Fragestellungen

Fragestellung	Kategorie
Frage 5 „Wie groß (Teilnehmer:innenzahl) sind die Meetings, an denen Sie teilnehmen?“	3-5
	3-10
	5-10
	3-20
	10-20
	3-20+
Frage 26 "Arbeiten Sie in Ihren virtuellen Meetings mit Agenda?"	Ja
	Nein
	Abhängig vom Meeting
Frage 40 "Wer leitet bei Ihnen virtuelle Meetings? (Mehrfachnennungen möglich)"	a. Immer der jeweilige Chef.
	b. Wir wechseln uns ab.
	c. Das hängt jeweils vom Thema ab.
	d. Der Projektleiter.
	e. Der, der einlädt.

Die berücksichtigten fünf Skalenfragen (siehe Tabelle 6) werden gesondert ausgewertet, um grundlegende Informationen über die Struktur und Charakteristik der einzelnen Variablen erhalten. Die Daten werden nach der Erfassung und Aufbereitung auf Häufigkeiten untersucht, welche grafisch dargestellt und statistisch analysiert werden. Es werden statistische Maße wie der Mittelwert, der Median und die Standardabweichung berechnet. Auf diese Weise soll ein Einblick in zentrale Tendenzen sowie die Streuung ermöglicht und potenzielle Limitationen oder Verzerrungen aufgezeigt werden (Flick, 2020). Diese Untersuchung dient ebenso als Beschreibung des Rahmens, in welchem die Interviewteilnehmer:innen im Berufsalltag und ihren virtuellen Meetings agieren.

Im Anschluss erfolgt gemäß den Richtlinien von Rädiker und Kuckartz (2019) und Mayring und Fenzl (2019) eine qualitative, strukturierende und zusammenfassende Inhaltsanalyse, welche den Hauptteil der Untersuchung darstellt. Das genaue Ablaufmodell kann in Abbildung 6 eingesehen werden.

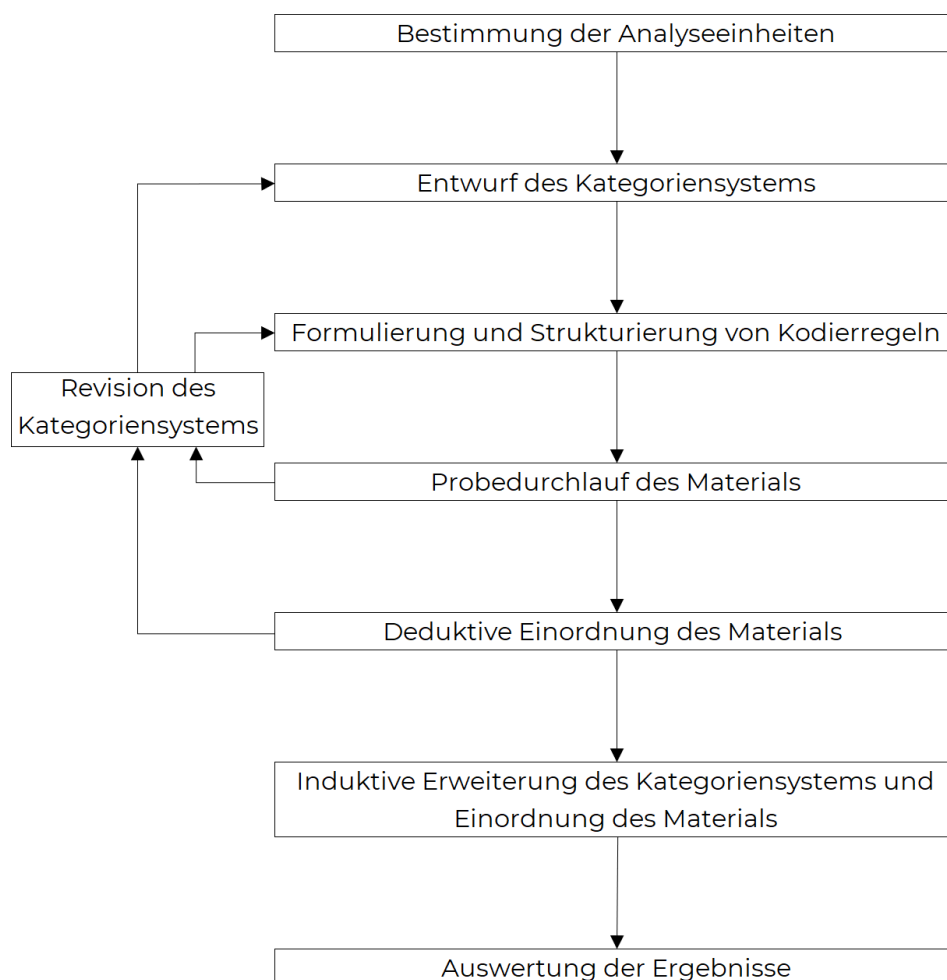


Abbildung 6
Qualitative Inhaltsanalyse (eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring und Fenzl, 2019)

Diese Analysemethode wird gewählt, weil sie mit vergleichsweise geringem Zeit- und Personalaufwand durchgeführt werden kann und gleichzeitig ein hohes Maß an Transparenz, Reliabilität und Nachvollziehbarkeit bietet. Das Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist, den gesamten Datensatz auf die relevanten Inhalte zu reduzieren, ohne dass diese Abstraktion des Materials die ursprünglichen Aussagen verzerrt.

Zur Durchführung der Untersuchung werden Kategorien gebildet, um eine gleichwertige Bewertung des gesammelten Materials zu gewährleisten. Das Kategoriensystem wird induktiv-deduktiv entwickelt, wobei deduktive Kategorien aus der Literatur und induktive Kategorien aus dem vorliegenden Material abgeleitet werden. Das deduktive Kategoriensystem wird in mehreren Durchgängen der Literatur gebildet. Im nächsten Schritt wird ein Kodierleitfaden mit Regeln zur Abgrenzung der Kategorien aufgestellt, der klare Regeln zur Einordnung des Materials definiert (siehe Tabelle C1 im Anhang). Nach der Revision dieses Systems erfolgt eine systematische Auswertung und Zuordnung der Transkripte. Die Einordnung der Aussagen geschieht manuell unter Zuhilfenahme des qualitativen Datenanalysetools MAXQDA 2022, in dem die ermittelten Codierungskategorien zunächst angelegt werden. Dadurch soll eine strukturierte Auswertung gewährleistet werden. Die Anordnung der Kategorien erfolgt, indem ähnlich vorgefundene Aussagen aller 42 Interviews gruppiert und sortiert werden. Das Codiersystem orientiert sich an Rädiker & Kuckartz (2019), wonach die Häufigkeiten der aufgestellten Kategorien ermittelt und tabellarisch dargestellt werden. Mithilfe der vorgefundenen Häufigkeiten sollen Rückschlüsse auf die Wahrnehmung, Priorisierung und Arbeitsrealität der Interviewteilnehmer:innen und letztlich auf die Forschungsthematik gezogen werden.

Um eine angemessene Trennschärfe zu ermöglichen, wird ein Zwei-Schritt-Ansatz angewendet, bei dem zuerst eine Codierung der relevanten Themenbereiche durchgeführt wird und anschließend die Einschätzung dieser Bereiche erfolgt. Dabei sind die in Tabelle 9 dargestellten deduktiven Kategorien aus der Literatur gebildet worden. Die thematische Relevanz und wissenschaftliche Evidenz dieser Kategorien wird in der vorangegangenen Forschung observiert und deren Analyse als notwendig für die Beantwortung der Forschungsfrage befunden.

Tabelle 9

Deduktive Kategorienbildung (eigene Darstellung)

Kategorie	Unterkategorie	Quellen
K1 Wahrgenommenes Führungsverhalten/ Leitungsverständnis	K1.1 Transformatorisches Führungsverständnis	Men, 2014a; Basker et al., 2020
	K1.2 Transaktionales Führungsverständnis	Hubner-Benz, 2022; Kauffeld, 2018; Basker et al., 2020
	K1.3 Achtsames Verhalten	Bailenson, 2021; Kuhn, 2022
	K1.4 Partizipatives Verhalten	Men et al., 2021; Banks et al., 2022
	K1.5 Autoritäres Verhalten	Men et al., 2021; Lockwood & Forey, 2016
K2 Wahrgenommene Hierarchie	K2.1 Steile Hierarchie	Bunderson et al., 2015; Wu, 2013
	K2.2 Flache Hierarchie	Jones & Schou, 2022; Nair et al., 2020
K3 Wahrgenommener Einbezug der Teilnehmer:innen	K3.1 Gefühl der Integration	Whillans et al., 2021; Denstadli et al., 2012; Lindeblad et al., 2016; Remmel, 2021
	K3.2 Gefühl der Überflüssigkeit	Ludwig & Frazier, 2012; Hacker et al., 2020; Rogelberg et al., 2010
	K3.3 Gefühl von Vertrauen	Stefanoudis et al., 2021; Breuer et al., 2020
K4 Wahrgenommenes Verhalten der Teilnehmer:innen	K4.1 Aktives Verhalten	Nyberg et al., 2021; Nurmi & Pakarinen, 2023
	K4.2 Abwesendes Verhalten	Nurmi & Pakarinen, 2023
	K4.3 Abgelenktes Verhalten	LeBlanc & Nosik, 2019; Bailenson, 2021

Interviewdaten, die in keine der deduktiven Kategorien eingeordnet werden können, aber dennoch thematische Relevanz aufweisen, werden unter induktiver Erweiterung des Kategoriensystems codiert. Tabelle 10 ergänzt die deduktiven Kategorien um beispielhafte Auszüge aus dem Material sowie um fünf induktiv gebildete Unterkategorien (siehe Markierung). Die Kategorien K1 und K2 beziehen sich dabei auf das von Teilnehmer:innen wahrgenommene Führungs-/Leitungsverständnis der Moderation des virtuellen Meetings bzw. der Eigenreflektion der Führungskraft sowie auf die wahrgenommene Organisationsstruktur. Die Kategorien K3 und K4 fokussieren dahingegen das von der Leitung oder anderen Meetingteilnehmer:innen wahrgenommene Verhalten der Teilnehmer:innen an virtuellen Meetings.

Tabelle 10

Induktiv ergänztes Kategoriensystem (eigene Darstellung)

Kategorie	Unterkategorie	Musterauszug
K1 Wahrgenommenes Führungsverhalten/ Leitungsverständnis	K1.1 Transformatorisches Führungsverständnis	"Ich versuche rauszufinden, ob irgendwelche Bedürfnisse nicht getroffen werden, das heißt (...) wo noch Hilfestellung gebraucht wird. Und was die Bedürfnisse des jeweiligen Teilnehmenden sind, um wieder bestmöglich unterstützt werden zu können." (I40, Pos. 10)
	K1.2 Transaktionales Führungsverständnis	"(...) weniger Kreativität und Diskussion, mehr Fokus auf das Meeting, Effizienz." (I17, Pos. 7)
	K1.3 Achtsames Verhalten	"Eine vernünftige Agenda schreiben und den Termin so kurz wie möglich halten, damit ich keine Zeit verschwende, weil wir haben alle was zu tun." (I36, Pos. 10)
	K1.4 Partizipatives Verhalten	"Sie ins Gespräch einbeziehen. Also mit offenen Fragen ins Gespräch einbeziehen." (I34, Pos. 8)
	K1.5 Autoritäres Verhalten	"Ich bin dann schnell versucht, wenn Kolleginnen und Kollegen nicht auf den Punkt kommen, (...) einzugreifen" (I40, Pos. 5)
	K1.6 Fokus auf Kommunikation	"(...), dass man da ganz klar kommuniziert" (I01, Pos. 5)
	K1.7 Keine Leitungserfahrung	"Ich habe keine Erfahrung in der Leitung. Ich bin nie in der Leitung – gar nichts." (I18, Pos. 6-7)
K2 Wahrgenommene Hierarchie	K2.1 Steile Hierarchie	"(...) wir haben sehr viel Hierarchie, aber das ist natürlich geschäftsbereichsabhängig" (I01, Pos. 4)
	K2.2 Flache Hierarchie	"Unser Unternehmen verfügt über eine sehr flache Hierarchie. Ich würde sagen 1." (I19, Pos. 4)
K3 Wahrgenommener Einbezug der Teilnehmer:innen	K3.1 Gefühl der Integration	"Wir haben auch einen sehr starken Austausch." (I40, Pos. 2)
	K3.2 Gefühl der Überflüssigkeit	"(...) es gibt auch Meetings wo man selbst sich fragt was habe ich da zu tun? Da halte ich mich natürlich im Hintergrund oder verlasse das Meeting meistens auch wieder." (I38, Pos. 2)
	K3.3 Gefühl von Vertrauen	"Ich denke da natürlich, dass meine Kollegen oder Zuhörer da so professionell genug sind zu wissen, wann es wichtig ist, jetzt aufzupassen und wann nicht." (I39, Pos. 8)
	K3.4 Gefühl der sozialen Isolation	"(...) zwischenmenschlich nicht ganz das gleiche Teamgefühl, wie wenn man gemeinsam in einem Raum sitzt." (I01, Pos. 7)
K4 Wahrgenommenes Verhalten der Teilnehmer:innen	K4.1 Aktives Verhalten	"[Zu Wort melde ich mich] schon relativ häufig. Ich würde sagen, dass ich tendenziell ein proaktiverer Mensch in den Meetings selbst bin." (I38, Pos. 2)
	K4.2 Abwesendes Verhalten	"(...) bei großen Meetings ist die Gefahr da, dass immer die Hälfte die Kamera aus hat und nicht zuhört." (I20, Pos. 3)
	K4.3 Abgelenktes Verhalten	"Die Ablenkungen sind einfach [im virtuellen Meeting] größer (...) und daran liegt es halt auch, dass man nicht ganz bei der Sache ist." (I35, Pos. 3)
	K4.4 Passives Verhalten	"Ich vermeide es, etwas zu sagen." (I18, Pos. 2)
	K4.5 Themenabhängiges Verhalten	"[Wie oft ich mich zu Wort melde] kommt aufs Thema drauf an." (I41, Pos. 2)

Zur Überprüfung der Reliabilität der Codierung wird eine unabhängige separate Zweitcodierung durch einen Freiwilligen durchgeführt. Im Anschluss wird die Interrater-Reliabilität nach Cohen (1960) berechnet, um die Höhe der Übereinstimmung der Codierungen der beiden Rater interpretieren zu können. Cohens Kappa nimmt einen Wert von 1 an, wenn die Coder die exakt gleiche Zuordnung der Aussagen vornehmen und einen Wert von -1 , wenn keine Übereinstimmung vorliegt (Cohen, 1960). Wie in Tabelle 11 dargestellt, ist ein Wert ab 0.60 ausreichend, um die Reliabilität der Codierung gewährleisten zu können (Altman, 1991; Landis & Koch, 1977).

Tabelle 11

Interpretation von Cohens Kappa (eigene Darstellung nach Landis & Koch, 1977 und Altman, 1991)

Cohens Kappa	Interpretation	
	Landis und Koch (1977)	Altman (1991)
ab 0.80	fast perfekt	sehr gut
ab 0.60	substanziell	gut
ab 0.40	moderat	moderat
ab 0.20	mäßig	gering
0 - 0.20	gering	mangelhaft
< 0.00	mangelhaft	-

Um zu prüfen, ob die kalkulierte Übereinstimmung signifikant ist, wird zudem über den z-Wert ein p-Wert angegeben. Wird ein Signifikanzniveau von maximal $p=0.05$ erreicht, kann davon ausgegangen werden, dass die Übereinstimmung der Codierungen der zwei Rater nicht zufällig ist und Reliabilität vorliegt.

Basierend auf diesen Ergebnissen soll eine Schlussfolgerung im Hinblick auf die Forschungsfrage gezogen werden. Nach der Berechnung der Reliabilität der qualitativen Inhaltsanalyse kann die Zuverlässigkeit der daraus zu ziehenden Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen an Führungskräfte bewertet werden.

4 Ergebnisse

4.1 Quantitative Ergebnisse

Tabelle 12 stellt die deskriptive Statistik der metrischen Daten der Stichprobe A dar. Diese Statistik beinhaltet die *Frage 2*: „Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie in Meetings im Durchschnitt der letzten 3 Monate?“, *Frage 3*: „Wieviel davon in virtuellen Meetings?“ und *Frage 36*: „Wieviel Prozent der Meetings, an denen Sie teilnehmen, leiten Sie selbst?“. Die zehn Interviewteilnehmer:innen aus Stichprobe A verbringen im Durchschnitt 43 % ihrer Arbeitszeit in Meetings, mit einem Median (Q2) von 45 % und davon 43 % in virtuellen

Meetings, mit $Q2=40\%$. Von diesen virtuellen Meetings leiten die Interviewten durchschnittlich 46% der Meetings selbst, mit $Q2=45\%$. Die in Meetings verbrachte Arbeitszeit beläuft sich auf $Sd=23\%$, davon Meetings im virtuellen Raum auf $Sd=29\%$ und der Leitung auf $Sd=18\%$. Die minimale Ausprägung der Frage 2 sind 10% und die maximale Ausprägung 80% . Bei Frage 3 liegt die Spannweite zwischen 15% und 98% ; bei Frage 36 zwischen 20% und 70% . Bei Frage 2 liegt das 25. Perzentil, bzw. $Q1$ mit 20% , und das 75. Perzentil, bzw. $Q3$ mit 63% vor. Bei Frage 3 ist $Q1=19\%$ und $Q3=65\%$; bei Frage 36 ist $Q1=35\%$ und $Q3=63\%$.

Tabelle 12

Deskriptive Maße der Fragen 2, 3 und 36 der Stichprobe A von 10 Teilnehmer:innen

		Frage 2: Arbeitszeit in Meetings	Frage 3: Zeit in virtuellen Meetings	Frage 36: Leitung von virtuellen Meetings
N	Gültig	10	10	10
	Fehlend	0	0	0
Mittelwert		0,43	0,43	0,46
Median		0,45	0,40	0,45
Sd		0,23	0,29	0,18
Varianz		0,05	0,08	0,03
Spannweite		0,70	0,83	0,50
Minimum		0,10	0,15	0,20
Maximum		0,80	0,98	0,70
Perzentile	25	0,20	0,19	0,35
	50	0,45	0,40	0,45
	75	0,63	0,65	0,63

Die Kalkulation der deskriptiven Maße der metrischen Daten aus Stichprobe B sind in Tabelle 13 aufgezeichnet. Die 32 Teilnehmer:innen der Stichprobe B verbringen durchschnittlich 38% ihrer Arbeitszeit in Meetings mit $Md=40\%$ und davon 65% in virtuellen Meetings mit $Md=73\%$. Davon werden 31% der virtuellen Meetings und $Md=33\%$ von den Interviewten selbst geleitet. Weiter wird für Frage 2 $Sd=21\%$ mit einer Varianz von 4% berechnet, für Frage 3 ist $Sd=28\%$ mit einer Varianz von 8% und für Frage 36 ist $Sd=23\%$ mit einer Varianz von 5% . Dabei wird bei Frage 2 ein minimaler Wert von 0% und ein maximaler Wert von 90% festgestellt. Bei Frage 3 8% und 100% ; bei Frage 36 0% und 80% . Die Quartile 1 und 3 können im Weiteren der Tabelle 13 entnommen werden.

Tabelle 13

Deskriptive Maße der Fragen 2, 3 und 36 der Stichprobe B von 32 Teilnehmer:innen

		Frage 2: Arbeitszeit in Meetings	Frage 3: Zeit in virtuellen Meetings	Frage 36: Leitung von virtuellen Meetings
N	Gültig	32	32	32
	Fehlend	0	0	0
Mittelwert		0,38	0,65	0,31
Median		0,40	0,73	0,33
Sd		0,21	0,28	0,23
Varianz		0,04	0,08	0,05
Spannweite		0,90	0,92	0,80
Minimum		0,00	0,08	0,00
Maximum		0,90	1,00	0,80
Perzentile	25	0,23	0,50	0,10
	50	0,40	0,73	0,33
	75	0,50	0,89	0,50

Die kumulierte deskriptive Statistik der Stichprobe A und B ist in Tabelle 14 dargestellt. Die 42 observierten Teilnehmer:innen verbringen im Durchschnitt 39 % mit Md=40 % ihrer Arbeitszeit in Meetings, davon sind durchschnittlich 59 % mit Md=60 % im virtuellen Raum und von diesen werden durchschnittlich 35 % mit Md=39 % selbst geleitet. Bei Frage 2 liegt Sd=21 %, bei Frage 3 Sd=29 % und bei Frage 36 Sd=22 % vor.

Tabelle 14

Deskriptive Statistik der Fragen 2, 3 und 36 der Gesamtstichprobe von 42 Teilnehmer:innen

		Frage 2: Arbeitszeit in Meetings	Frage 3: Zeit in virtuellen Meetings	Frage 36: Leitung von virtuellen Meetings
N	Gültig	42	42	42
	Fehlend	0	0	0
Mittelwert		0,39	0,59	0,35
Median		0,40	0,60	0,39
Sd		0,21	0,29	0,22
Varianz		0,05	0,09	0,05
Spannweite		0,90	0,92	0,80
Minimum		0,00	0,08	0,00
Maximum		0,90	1,00	0,80
Perzentile	25	0,20	0,38	0,18
	50	0,40	0,60	0,39
	75	0,50	0,82	0,50

Alle Teilnehmer:innen verbringen durchschnittlich 39 % in Meetings und davon 59 % in Meetings im digitalen Raum. Es kann festgestellt werden, dass die Interviewteilnehmer:innen aus Stichprobe A durchschnittlich etwas weniger als die Hälfte ihrer Arbeitszeit in Meetings verbringen. Dieser Wert schwankt zwischen 10 % und 80 %, was in einer Stichprobe mit N=10

zu starken Schwankungen durch Ausreißer führen kann. Da der Md<50 % beträgt, lässt sich diese Beobachtung dennoch bestätigen. Laut Bundesarbeiterkammer (arbeiterkammer.at, 05.02.2024) liegt in Österreich eine Normalarbeitszeit von 40h/Woche vor. Davon halten sich die Teilnehmer:innen, basierend auf dem Median 18h/Woche in Meetings auf. Somit kann berechnet werden, dass davon 11h/Woche im physischen Raum und 7h/Woche im virtuellen Raum verbracht werden. In diesen virtuellen Meetings, an denen die zehn Teilnehmer:innen teilhaben, übernehmen sie in nahezu 50 % der Fälle die Leitungsposition. Dabei kann festgestellt werden, dass alle Interviewpartner:innen Meetings in mindestens 20 % der Fälle selbst leiten. Die maximale Ausprägung der Meetingleitung liegt mit 70 % der Fälle vor (vgl. Tabelle 12).

Die Teilnehmer:innen aus Stichprobe B verbringen mit 38 % durchschnittlich weniger Arbeitszeit in Meetings als die Teilnehmer:innen aus Stichprobe A. Auch Md=40 % fällt geringer aus als in Stichprobe A observiert. Dies entspricht mit einem Unterschied von 2h/Woche einer Arbeitszeit von 16h/Woche, die für Stichprobe B in Meetings stattfindet. Dabei werden ca. 4h/Woche in physischen Meetings und 12h/Woche in virtuellen Meetings verbracht. Somit erfolgen Meetings der Teilnehmer:innen aus Stichprobe B mit 5h/Woche mehr im virtuellen Raum, als in Stichprobe A vorgefunden. Dabei kann observiert werden, dass in mindestens einer Beobachtung 100 % der Meetings im virtuellen Raum stattfinden. In 33 % der Fälle wird die Leitung über das physische oder virtuelle Meeting von Teilnehmer:innen der Stichprobe B übernommen. Das sind 22 % weniger als in Stichprobe A festgestellt. Hinsichtlich der Spannweite zeigt Tabelle 13, dass in Stichprobe B Interviewteilnehmer:innen vorhanden sind, die in den besuchten Meetings keine Leitungsaufgaben übernehmen.

Insgesamt interagieren die Teilnehmer:innen aus Stichprobe A und B 40 % ihrer Arbeitszeit und damit 16h/Woche in Meetings. Dabei werden ca. 6h/Woche in Form von physischen Meetings und 10h/Woche in Form von virtuellen Meetings verbracht. Im Vergleich mit der Gesamtstichprobe finden in Stichprobe A mehr Meetings im physischen Raum statt. Zudem werden in Stichprobe A Meetings frequenter von den Teilnehmer:innen selbst moderiert. Stichprobe B liegt etwas unter der observierten Gesamtstichprobe.

Die Häufigkeiten der Frage 5: „Wie groß sind die Meetings, an denen Sie teilnehmen?“ sind in Tabelle 15 dargestellt und nach Stichprobe A und B aufgegliedert. Hier wird eine Zusammenfassung der Kategorien des Interviewleitfadens vorgenommen. Bei Stichprobe A geben je 10 % der Interviewteilnehmer:innen die Kategorien „3–5“, „5–10“ und „3–20“ an, was der Angabe einer Person entspricht. Die zweithäufigste Kategorie „3–10“ wird von drei Interviewten

gewählt, was 30 % der Stichprobe A darstellt, die am häufigsten gewählte Kategorie ist „3–20+“ mit 40 % und vier Angaben. Die Kategorie „10–20“ wird nicht observiert.

Bei der Befragung der Stichprobe B kommen die Kategorien „3–5“ und „10–20“ mit 6 % am wenigsten häufig vor und werden von zwei Teilnehmer:innen gewählt. Die nächsthäufigen festgestellten Kategorien sind „5–10“ und „3–20“ mit fünf Observierungen, was 16 % der Stichprobe B ausmacht. Die Kategorie „3–10“ wird 7-mal genannt, bzw. von 22 % gewählt. Die am häufigsten vorkommende Kategorie ist „3–20+“ mit 11 Beobachtungen, was 34 % der Stichprobe B entspricht.

Tabelle 15

Häufigkeiten der Frage 5: Anzahl der Teilnehmer:innen an virtuellen Meetings der Stichproben A und B

	Kategorie	Häufigkeit	Prozent
Stichprobe A	3-5	1	10%
	3-10	3	30%
	5-10	1	10%
	3-20	1	10%
	10-20	0	0%
	3-20+	4	40%
	Gesamt	10	100%
Stichprobe B	3-5	2	6%
	3-10	7	22%
	5-10	5	16%
	3-20	5	16%
	10-20	2	6%
	3-20+	11	34%
	Gesamt	32	100%

Die kumulierten Häufigkeiten der Kategorien der Gesamtstichprobe können Tabelle 16 entnommen werden. Am häufigsten sind die Kategorien „3–10“ und „3–20+“ Meetingteilnehmer:innen mit 10 und 15 Angaben vertreten. Das macht insgesamt 60 % der gesamten Observierung aus. Die Kategorien „5–10“ und „3–20“ werden jeweils 6-mal angegeben, das entspricht 28 % der Interviewteilnehmenden. Am wenigsten häufig sind die Kategorien „3–5“ und „10–20“ mit drei und zwei Angaben genannt, was 11 % der Stichproben A und B ausmacht.

Tabelle 16

Häufigkeiten von Frage 5: Anzahl der Teilnehmer:innen an virtuellen Meetings der Gesamtstichprobe

Kategorie	Häufigkeit	Prozent
3-5	3	7%
3-10	10	24%
5-10	6	14%
3-20	6	14%
10-20	2	5%
3-20+	15	36%
Gesamt	42	100%

In sowohl Stichprobe A als auch Stichprobe B gibt die Mehrheit der Befragten an, dass ihre physischen und virtuellen Meetings aus drei Teilnehmer:innen bis zu mehr als 20 Teilnehmer:innen bestehen können. Am zweithäufigsten kann in beiden Stichproben jeweils eine minimale Anzahl an Teilnehmer:innen von drei und maximale Anzahl von zehn Teilnehmer:innen entnommen werden. Jeweils ein:e Interviewpartner:in aus Stichprobe A beschreibt ihre regulären Meetings mit ausschließlich 3–5, 5–10 und 3–20 Teilnehmer:innen. Eine Meetinggruppe von 10–20 Teilnehmer:innen wird im Datensatz der Stichprobe A nicht observiert. Je fünf Teilnehmer:innen der Stichprobe B halten ihre virtuellen Meetings gewohnt in Gruppen von 5–10 und 3–20 Mitarbeiter:innen. Zuletzt nennen jeweils zwei Probanden Meetings mit 3–5 und 10–20 Kolleg:innen als ihre Standard-Meetinggröße (vgl. Tabelle 15).

Die Häufigkeitsverteilung der Frage 26: „Arbeiten Sie in Ihren virtuellen Meetings mit Agenda?“ ist in Tabelle 17 dargestellt. In Stichprobe A geben 60 % der Teilnehmer:innen an, dass in ihren Meetings immer mit einer Agenda gearbeitet wird. Jeweils 20 % wählen die Kategorien „Nein“ und „Abhängig von der Meetingart“. Bei Stichprobe B entscheiden sich 72 % für die Kategorie „Ja“, 6 % für die Kategorie „Nein“ und 22 % für „Abhängig vom Meeting“.

Tabelle 17

Häufigkeitsverteilung je Stichprobe A und B der Frage 26: Verwendung einer Agenda im virtuellen Meeting

	Kategorie	Häufigkeit	Prozent
Stichprobe A	Ja	6	60%
	Nein	2	20%
	Abhängig vom Meeting	2	20%
Gesamt		10	100%
Stichprobe B	Ja	23	72%
	Nein	2	6%
	Abhängig vom Meeting	7	22%
Gesamt		32	100%

Die kumulierten Häufigkeiten beider Stichproben können Tabelle 18 entnommen werden. In der Gesamtstichprobe nutzen 69 % der Interviewteilnehmer:innen in jedem Fall eine Meetingagenda, das entspricht 29 Teilnehmer:innen. Davon verwenden vier Teilnehmende, bzw. 10 % keine Agenda und neun Individuen, bzw. 21 % machen das Verwenden oder Nicht-Verwenden einer Agenda von der Art des Meetings abhängig.

Tabelle 18

Häufigkeiten der Gesamtstichprobe der Frage 26: Verwendung einer Agenda im virtuellen Meeting

Kategorie	Häufigkeit	Prozent
Ja	29	69%
Nein	4	10%
Abhängig vom Meeting	9	21%
Gesamt	42	100%

Die Häufigkeiten der Kategorien von Frage 40: „Wer leitet bei Ihnen virtuelle Meetings?“ der Stichproben A und B können in der Tabelle 19 eingesehen werden. Da diese Fragestellung eine Mehrfachauswahl vorsieht stellen die Gesamtsummen die insgesamt gewählten Kategorien dar.

Tabelle 19

Häufigkeiten der Frage 40: Meetingleitung (Mehrfachauswahl) der Stichproben A und B

	Kategorie	Häufigkeit	Prozent
Stichprobe A	a. Immer der jeweilige Chef.	0	0%
	b. Wir wechseln uns ab.	2	13%
	c. Das hängt jeweils vom Thema ab.	9	60%
	d. Der Projektleiter.	2	13%
	e. Der, der einlädt.	2	13%
	Gesamt	15	100%
Stichprobe B	a. Immer der jeweilige Chef.	7	14%
	b. Wir wechseln uns ab.	5	10%
	c. Das hängt jeweils vom Thema ab.	24	48%
	d. Der Projektleiter.	7	14%
	e. Der, der einlädt.	7	14%
	Gesamt	50	100%

Von Stichprobe A und B wird die Kategorie „c.“ mit 9 und 24 Observierungen am häufigsten gewählt. Die Kategorien „b.“, „d.“ und „e.“ werden von Stichprobe A jeweils 2-mal genannt, während die Kategorie „a.“ nicht gewählt wird. In Stichprobe B werden die Kategorien „a.“, „d.“ und „e.“ jeweils 7-mal aufgezeichnet und die Kategorie „b.“ 5-mal.

Die Häufigkeitsverteilung der in Kombination gewählten Kategorien der 42 Teilnehmer:innen der Gesamtstichprobe von Frage 40 können der Tabelle B3 im Anhang entnommen werden. Insgesamt wird die Kategorie „c.“ mit 15 Observationen am häufigsten gewählt, das entspricht

36 % der kumulierten Stichproben. Die häufigsten Kombinationen sind die Kategorien „a. und c.“ und „b. und c.“ mit 4 Beobachtungen, sowie die Kategorien „c. und d.“ und „c. und e.“ mit 3 Beobachtungen.

Folglich wird die Meetingleitung in der Stichprobe A und der Stichprobe B am häufigsten von der jeweils zu behandelnden Thematik ab. In Stichprobe A kommt es in keinem Fall vor, dass die Leitung aufgrund der Hierarchiestufe vergeben wird, während dies in Stichprobe B genauso häufig geschieht wie die Wahl des jeweiligen Projektleiters oder der einladenden Person.

Die Likert-Skala kann Ausprägungen von „1“=“stimme vollkommen zu“ bis „5“=“stimme überhaupt nicht zu“ annehmen. Die deskriptive Statistik der Gesamtstichprobe ist in Tabelle 20 dargestellt. Die Häufigkeiten der Items der Gesamtstichprobe können in den Abbildungen 7, 8, 9, 10 und 11 eingesehen werden und die relativen Häufigkeiten können der Abbildung B4 im Anhang entnommen werden. Bis auf eine Datenerfassung bei Frage 68 sind jeweils alle 42 Dateneingaben gültig.

Tabelle 20

Deskriptive Statistik der Skalenfragen der Gesamtstichprobe mit 42 Teilnehmer:innen

		Frage 61: Nervosität wegen Technik	Frage 64: Macht durch Technik	Frage 67: Jeder kommt zu Wort	Frage 68: Tools zur Aktivierung	Frage 76: Explizite Formulierungen
N	Gültig	42	42	42	41	42
	Fehlend	0	0	0	1	0
Mittelwert		3,71	3,46	2,64	2,81	2,86
Median		4,00	3,00	2,00	2,00	3,00
Sd		1,40	1,19	1,27	1,44	1,37
Varianz		1,97	1,40	1,60	2,06	1,88

Bei *Frage 61* wird mit 16 Observierungen die Ausprägung „5“ am häufigsten gewählt und „4“ am zweithäufigsten (vgl. Abbildung 7). Das entspricht 38 % und 31 % der Gesamtstichprobe. Am wenigsten häufig, mit drei Beobachtungen, bzw. 7 % der Stichprobe A und B, tritt die Ausprägung „3“ auf. Dies entspricht $M=3,71$, $Md=4$ und $Sd=1,40$ mit einer Varianz von 1,97 (vgl. Tabelle 20).

In Abbildung 7 lässt sich ein linksschiefes Balkendiagramm einsehen, welches die Verteilung der Häufigkeiten der Gesamtstichprobe für die Frage 61 abbildet. Eine linksschiefe Neigung bedeutet, dass die Daten auf der rechten Seite stärker ausgeprägt sind als auf der linken Seite. Folglich liegen tendenziell höhere Werte im Datensatz vor. Umgekehrtes gilt für eine rechtsschiefe Verteilung. Es wird deutlich, dass die Mehrheit der Teilnehmer:innen keine Nervosität aufgrund von Technikversagen verspüren.

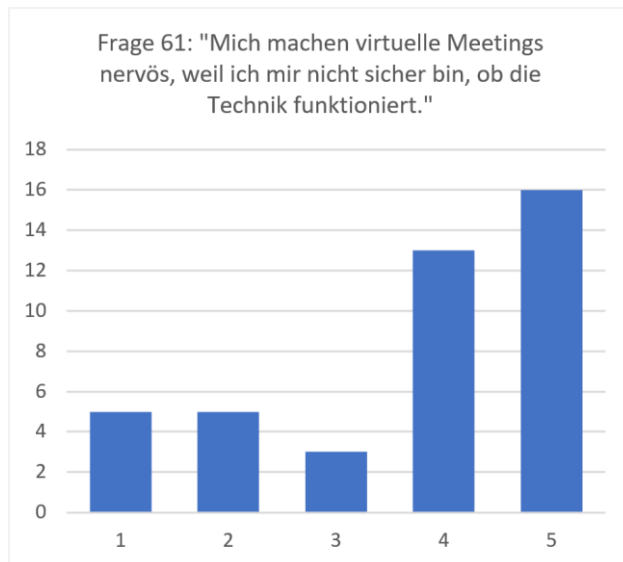


Abbildung 7

Häufigkeitsverteilung der Frage 61 der Gesamtstichprobe

Die häufigsten Kategorien der *Frage 64* sind „3“ mit 12 und „1“ mit neun Beobachtungen, was 29 % und 21 % der Gesamtstichprobe entspricht (vgl. Abbildung 8). Die am wenigsten häufig gefundene Ausprägung ist „4“ mit sechs Observierungen, bzw. 14 % der Stichprobe. Daraus lässt sich $M=3,46$, $Md=3$ und $Sd=1,19$ mit Varianz=1,97 beschreiben (vgl. Tabelle 20).

Wie durch $Md=3$ und Abbildung 8 dargestellt, gibt es sehr unterschiedliche Meinungen bei den Teilnehmer:innen, was die Nutzung von Technik als Machtmittel im Meetingablauf anbetrifft.

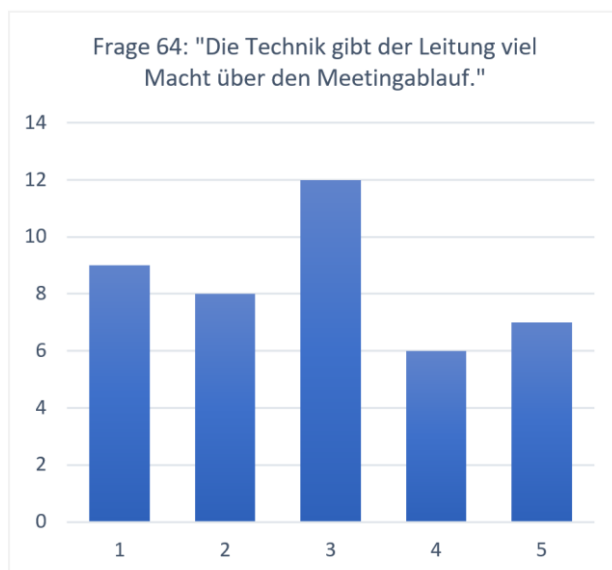


Abbildung 8

Häufigkeitsverteilung der Frage 64 der Gesamtstichprobe

Bei *Frage 67* wird die Kategorie „2“ mit 13 Beobachtungen am häufigsten und „1“ mit neun Beobachtungen aufgezeichnet, das entspricht 31 % und 21 % der Gesamtstichprobe (vgl.

Abbildung 9). Die am wenigsten häufige Kategorie ist „5“ mit sieben Beobachtungen. Insgesamt entspricht dies $M=2,64$, $Md=2$ und $Sd=1,27$ mit Varianz=1,60 (vgl. Tabelle 20).

Das Balkendiagramm in Abbildung 9 lässt darauf schließen, dass die Mehrheit der Befragten der Meinung ist, dass in jedem virtuellen Meeting alle Teilnehmer:innen mindestens einmal zu Wort kommen. Dennoch lässt sich feststellen, dass 16 Beobachtungen mit „4“ und „5“ bewertet sind und der Aussage folglich nicht zustimmen.

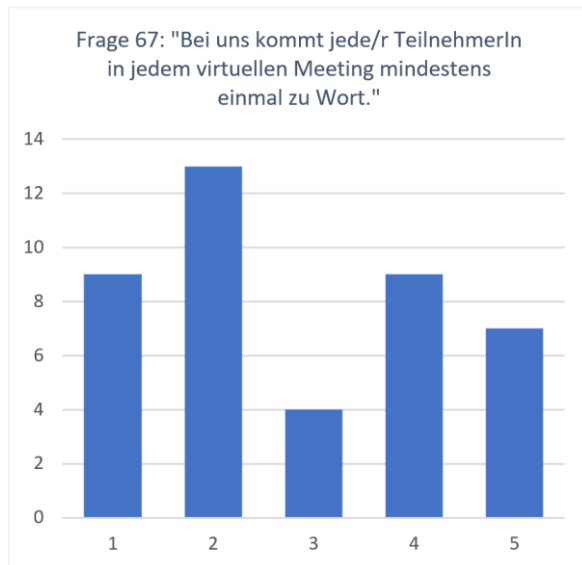


Abbildung 9
Häufigkeitsverteilung der Frage 67 der Gesamtstichprobe

Bei *Frage 68* wird die Ausprägung „3“ mit 15 Beobachtungen am häufigsten und „5“ mit 11 Beobachtungen am zweithäufigsten vorgefunden (vgl. Abbildung 10). Das sind 36 % und 26 % der Gesamtstichprobe, gemindert um eine Person, welche keine Angabe getätigt hat. Die am wenigsten häufig angegebene Kategorie ist „1“ mit zwei Beobachtungen. Daraus lässt sich $M=2,81$, $Md=2$ und $Sd=1,44$ und Varianz=2,06 ableiten (vgl. Tabelle 20).

Wie in Abbildung 10 ersichtlich ist, werden technischen Tools zur Aktivierung der Teilnehmer:innen in 15 Fällen teilweise und in 11 Fällen nie eingesetzt.



Abbildung 10

Häufigkeitsverteilung der Frage 68 der Gesamtstichprobe

Zuletzt wird bei *Frage 76* die Kategorie „2“ mit 17 Beobachtungen am häufigsten festgestellt und die Kategorie „5“ mit fünf Beobachtungen am wenigsten häufig (vgl. Abbildung 11). Dies entspricht 44 % und 12 % der Gesamtstichprobe. Hier lässt sich $M=2,86$, $Md=3$ und $Sd=1,37$ mit $Varianz=1,88$ berechnen (vgl. Tabelle 20).

Abbildung 11 bildet ein rechtsschiefes Diagramm ab. Dies impliziert, dass die Mehrheit der Stichproben A und B die Empfindung teilen, dass im virtuellen Raum expliziter formuliert und eingefordert werden muss.

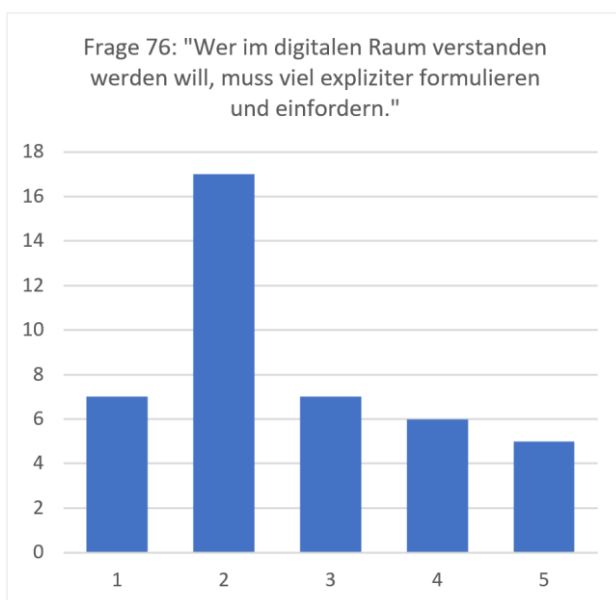


Abbildung 11

Häufigkeitsverteilung der Frage 76 der Gesamtstichprobe

Die deskriptive Statistik der Stichprobe A ist in Tabelle 21 festgehalten, die Statistik der Stichprobe B in Tabelle 22. Bei *Frage 61* ergibt die Stichprobe A $M=3,90$, $Md=4$ und $Sd=1,37$ mit $Varianz=1,88$. Die Stichprobe B weist $M=3,66$, $Md=4$ und $Sd=1,43$ mit $Varianz=2,04$ auf. Die weiteren deskriptiven Ergebnisse können den Tabellen entnommen werden.

Es lässt sich feststellen, dass die Wahrnehmung der Teilnehmer:innen bezüglich Frage 61 nahezu identisch sind. Somit lässt sich in Stichprobe A und B wenig Nervosität aufgrund von technischen Problemen vorfinden. Ebenso sind beide Stichproben A und B ausgeglichener Meinung, was die Nutzung der durch die Technik erzeugten Macht der Moderation über das Meeting und dessen Teilnehmer:innen betrifft. In Stichprobe A stimmt die Mehrzahl der Beteiligten der Aussage, dass alle Teilnehmer:innen in jedem Meeting mindestens einmal zu Wort kommen, nicht zu. Dementgegen wird in Stichprobe B eine leichte Zustimmung observiert. Die Befragten in Stichprobe A stimmen der Verwendung von technischen Tools zur Aktivierung der Teilnehmer:innen eher zu als dies bei Stichprobe B der Fall ist. Zuletzt kann ersehen werden, dass Stichprobe A der Notwendigkeit von expliziteren Formulierungen im virtuellen Raum eher nicht zustimmt, während bei den Teilnehmer:innen der Stichprobe B Zustimmung beobachtet werden kann.

Tabelle 21

Deskriptive Statistik der Skalenfragen der Stichprobe A mit 10 Teilnehmer:innen

		Frage 61: Nervosität wegen Technik	Frage 64: Macht durch Technik	Frage 67: Jeder kommt zu Wort	Frage 68: Tools zur Aktivierung	Frage 76: Explizite Formulierungen
N	Gültig	10	10	10	10	10
	Fehlend	0	0	0	0	0
Mittelwert		3,90	3,50	3,80	2,60	3,10
Median		4,00	3,00	4,00	2,00	3,50
Sd		1,37	1,18	1,14	1,58	1,37
Varianz		1,88	1,39	1,29	2,49	1,88

Tabelle 22

Deskriptive Statistik der Skalenfragen der Stichprobe B mit 32 Teilnehmer:innen

		Frage 61: Nervosität wegen Technik	Frage 64: Macht durch Technik	Frage 67: Jeder kommt zu Wort	Frage 68: Tools zur Aktivierung	Frage 76: Explizite Formulierungen
N	Gültig	32	32	32	31	32
	Fehlend	0	0	0	1	0
Mittelwert		3,66	2,78	2,88	3,45	2,28
Median		4,00	3,00	2,50	3,00	2,00
Sd		1,43	1,39	1,41	1,21	1,08
Varianz		2,04	1,92	1,98	1,46	1,18

4.2 Qualitative Ergebnisse

Für die Interrater-Reliabilität der Codierung wird, über die Häufigkeiten der Einordnung des Materials in die 18 Unterkategorien der zwei Rater, ein Cohens Kappa von 0.76 berechnet. Folglich kann von einer substanziellen, bzw. guten Übereinstimmung der Einordnung der im Material der Stichproben A und B vorgefundenen Aussagen ausgegangen werden (vgl. Altman, 1991; Landis & Koch, 1977; Tabelle 11). Die vorgefundenen Häufigkeiten, welche als Grundlage der Kalkulation dienen, können der Tabelle C2 im Anhang entnommen werden. Die größte Diskrepanz zwischen den zwei Ratern liegt in den Unterkategorien „K4.2: Abwesendes Verhalten“ und „K4.3: Abgelenktes Verhalten“ vor. Es wird zudem für das $Kappa=0.76$ ein $z=11.4$ und $p<0.001$ berechnet. Somit wird das Signifikanzniveau erreicht und bestätigt, dass die Übereinstimmungen zwischen den Prüfern überzufällig sind. Dies bestätigt die Reliabilität der qualitativen Inhaltsanalyse dieser Studie.

In Tabelle 23 lassen sich die absoluten Häufigkeiten der Kategorien bei Codierung des gesamten Materials der 42 Interviews ablesen. Es lässt sich feststellen, dass die 42 Teilnehmer:innen nicht jede Kategorie gleich häufig nennen, sodass Äußerungen bzgl. „K1: Wahrgenommenes Führungsverhalten/Leistungsverständnis“ 1-mal gezählt und dahingegen bzgl. „K3: Wahrgenommener Einbezug der Teilnehmer:innen“ 20-mal beobachtet werden.

Aussagen, welche die Kategorie „K2: Wahrgenommene Hierarchie“ betreffen, werden 47-mal genannt und „K4: Wahrgenommenes Verhalten der Teilnehmer:innen“ wird in 104 Textpassagen angesprochen.

Die am häufigsten beobachtete Unterkategorie ist „K1.4: Partizipatives Verhalten“ mit 45 Beobachtungen. Die am wenigsten häufig erwähnte Unterkategorie ist „K3.2: Gefühl der Überflüssigkeit“ mit drei Nennungen.

Tabelle 23

Häufigkeiten der Kategorien in der Gesamtstichprobe

Kategorie	Häufigkeit	Unterkategorie	Häufigkeit
K1 Wahrgenommenes Führungsverhalten/ Leitungsverständnis	129	K1.1 Transformatorisches Führungsverständnis	19
		K1.2 Transaktionales Führungsverständnis	16
		K1.3 Achtsames Verhalten	27
		K1.4 Partizipatives Verhalten	45
		K1.5 Autoritäres Verhalten	13
		K1.6 Fokus auf Kommunikation	6
		K1.7 Keine Leitungserfahrung	3
K2 Wahrgenommene Hierarchie	47	K2.1 Steile Hierarchie	23
		K2.2 Flache Hierarchie	24
K3 Wahrgenommener Einbezug der Teilnehmer:innen	20	K3.1 Gefühl der Integration	6
		K3.2 Gefühl der Überflüssigkeit	3
		K3.3 Gefühl von Vertrauen	7
		K3.4 Gefühl der sozialen Isolation	4
K4 Wahrgenommenes Verhalten der Teilnehmer:innen	104	K4.1 Aktives Verhalten	30
		K4.2 Abwesendes Verhalten	19
		K4.3 Abgelenktes Verhalten	14
		K4.4 Passives Verhalten	17
		K4.5 Themenabhängiges Verhalten	24

Die Häufigkeitsverteilung der deduktiv und induktiv gebildeten Unterkategorien der Kategorie „K1: Wahrgenommenes Führungsverhalten/Leitungsverständnis“ der Stichproben A und B ist in Tabelle 24 dargestellt. Tabelle 25 ergänzt die Kreuztabellen um eine Segmentmatrix, die beispielhafte Codes der zwei Stichproben enthält. Die vollständige Segmentmatrix mit allen vorgenommenen Codierungen kann für jede Kategorie auf Anfrage zu Verfügung gestellt werden.

Die Unterkategorie K1.1 wird in Stichprobe A 7-mal genannt, was 17 % der Äußerungen in K1 betrifft und in Stichprobe B 12-mal mit 14 %. Folglich werden Textauszüge, die auf ein transformatorisches Führungsverständnis hinweisen, im Verhältnis in Stichprobe A häufiger gefunden. K1.2 wird in Stichprobe A 4-mal gezählt und in Stichprobe B 12-mal, das entspricht 10 % und 14 % der gesamten Observierungen der jeweiligen Stichproben. Somit wird ein transaktionales Führungsverständnis in Stichprobe A mit 4 % Diskrepanz weniger häufig observiert als in Stichprobe B.

Auszüge, die in K1.3 eingeordnet werden, können in Stichprobe A 12-mal und in Stichprobe B 15-mal vorgefunden werden. Im Verhältnis entspricht das 29 % und 17 % der Observierungen. Damit wird ein achtsames Verhalten bei Stichprobe A verhältnismäßig häufiger beobachtet als bei Stichprobe B. Die Unterkategorie K1.4 wird in Stichprobe A 10-mal gefunden und in Stichprobe B 35-mal. Das entspricht relativen Häufigkeiten von 24 % und 40 %. Folglich

werden Textpassagen bzgl. eines partizipativen Verhaltens im Verhältnis in Stichprobe B deutlich häufiger vorgefunden als in Stichprobe A. Zudem wird K1.5 in 15 % der Codes von Stichprobe A observiert und in 8 % von Stichprobe B. Somit ist die relative Häufigkeit des Auftretens von Auszügen bzgl. eines autoritären Verhaltens in Stichprobe A höher als in Stichprobe B. K1.6 wird in Stichprobe A 2-mal genannt und in Stichprobe B 4-mal, was einer relativen Häufigkeit von jeweils 5 % entspricht. Somit werden Codes, die auf ein Verhalten der Leitung mit Fokus auf die Kommunikation zielen, im Verhältnis gleich häufig vorgefunden. Die Unterkategorie K1.7 tritt in Stichprobe A nicht auf und wird in Stichprobe B 3-mal gezählt. Folglich haben alle Teilnehmer:innen aus Stichprobe A Leitungserfahrung, wohingegen drei Interviewteilnehmer:innen aus Stichprobe B keine Erfahrung in der Leitung virtueller Meetings aufweisen.

Tabelle 24
Häufigkeitsverteilung von K1 der Stichproben A und B

Unterkategorie	Stichprobe A		Stichprobe B		Total
	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit	
K1.1 Transformatorisches Führungsverständnis	7	0,17	12	0,14	19
K1.2 Transaktionales Führungsverständnis	4	0,10	12	0,14	16
K1.3 Achtsames Verhalten	12	0,29	15	0,17	27
K1.4 Partizipatives Verhalten	10	0,24	35	0,40	45
K1.5 Autoritäres Verhalten	6	0,15	7	0,08	13
K1.6 Verhalten mit Fokus auf Kommunikation	2	0,05	4	0,05	6
K1.7 Keine Leitungserfahrung	0	0,00	3	0,03	3
Gesamt	41	1,00	88	1,00	129
N = Dokumente/Sprecher	10		32		42

Tabelle 25

Segmentmatrix der Unterkategorien der Kategorie K1 der Stichproben A und B

Unterkategorie	Stichprobe A	Stichprobe B
K1.1 Transformatorisches Führungsverständnis	"Ich frage Menschen in dem Meeting, die bisher zu meinem Empfinden nach zu wenige Wortmeldungen hatten, explizit nach ihren Meinungen." (I33, Pos. 8) "(...) Fragen proaktiv, die Teilnehmerwünsche, Anregungen, Anmerkungen einzubeziehen. Und genau, das auch zu berücksichtigen." (I38, Pos. 10)	"Normalerweise versuche ich, meine Kollegen nicht unter Druck zu setzen und ihnen frei zu geben, ihre Meinung zu äußern. Wie ich schon gesagt habe, ist die Demokratie in der Organisation alles für uns." (I07, Pos. 10) "(...) durch die erhöhte Flexibilität kann man sich spontaner um die Belangen der Mitarbeiter kümmern." (I23, Pos. 10)
K1.2 Transaktionales Führungsverständnis	"(...) gibt es eine klare Agenda mit den Punkten, die wir durcharbeiten, die wir machen (...). Auch mit einer zeitlichen Deadline, wie viel Zeit sie eben haben und dann wird weitergemacht." (I36, Pos. 8)	"[es ist] immer wichtig, dass ganz am Anfang festgestellt wird, was der Zweck des Meetings ist." (I09, Pos. 3) "(...) weniger Kreativität und Diskussion, mehr Fokus auf das Meeting, Effizienz." (I17, 7)
K1.3 Achtsames Verhalten	"(...) ich versuche mir zu merken wer wie viel spricht und dann gezielt auch Teilnehmende, die noch nichts gesagt haben oder sehr wenig zu sagen hatten aufzufordern." (I40, Pos. 8)	"Man muss halt ein Gefühl dafür entwickeln, sind mir die Leute gerade eher abgedriftet. Im Sinne von sind sie abgelenkt oder können sie mir inhaltlich gerade nicht folgen." (I01, Pos. 10)
K1.4 Partizipatives Verhalten	"(...) einfach eine aktive Aufforderung zur Teilnahme in meine Moderation einzubauen." (I40, Pos. 8)	"Ich versuche offene Fragen in die Runde zu stellen oder konkret Leute anzusprechen und versuche die Leute auch zu bitten die Kamera einzuschalten." (I09, Pos. 8)
K1.5 Autoritäres Verhalten	"(...) man muss ein bisschen strenger sein bei digital Meetings und wirklich auf die Themen lenken." (I34, Pos. 9)	"Eher hierarchisch, weil man halt in dieser sehr starken Rolle ist zu moderieren." (I01, Pos. 6)
K1.6 Verhalten mit Fokus auf Kommunikation	"(...) nochmal zu formulieren was man möchte oder was getan werden muss." (I35, Pos. 3)	"(...) und dass man zusehen muss, dass man da ganz klar kommuniziert." (I01, Pos. 5)
K1.7 Keine Leitungserfahrung	-	"Ich habe keine Erfahrung in der Leitung." (I18, Pos. 6) "Diese Frage kann ich leider nicht beantworten, da ich nicht leite." (I19, Pos. 9)

Die Häufigkeitsverteilung der Unterkategorien der Kategorie „K2: Wahrgenommene Hierarchie“ der Stichproben A und B können der Tabelle 26 entnommen werden. Die Segmentmatrix der Unterkategorien von K2 kann in Tabelle 27 mit beispielhaften im Material vorgefundenen Textpassagen eingesehen werden.

Die Unterkategorie K2.1 wird in Stichprobe A 1-mal und in Stichprobe B 22-mal observiert, mit relativen Häufigkeiten von 10 % und 59 %. Aussagen bzgl. K2.2 werden in Stichprobe A 9-mal und in Stichprobe B 15-mal vorgefunden, mit relativen Häufigkeiten von 90 % und 41 %. Bei Stichprobe A lässt sich folglich eine einzige Textpassage, bzw. 10 % der Aussagen über eine im Unternehmen wahrgenommene steile Hierarchie finden, was in Stichprobe B 59 % der Aussagen innerhalb der Stichprobe B betrifft. In K2.2 lassen sich 90 % der Textauszüge von Stichprobe A einordnen und 41 % der Auszüge aus Stichprobe B. Die absolute Häufigkeit aller observierten Aussagen bzgl. K2 übersteigen in Stichprobe B die Anzahl der Interviewteilnehmer:innen, da sich aufgrund der Größe mancher Organisationen auf lokaler und globaler Sicht eine unterschiedlich, wahrgenommene Hierarchisierung feststellen lässt (vgl. Tabelle 27).

Tabelle 26
Häufigkeitsverteilung von K2 der Stichproben A und B

Unterkategorie	Stichprobe A		Stichprobe B		Total
	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit	
K2.1 Steile Hierarchie	1	0,10	22	0,59	23
K2.2 Flache Hierarchie	9	0,90	15	0,41	24
Gesamt	10	1,00	37	1,00	47
N = Dokumente/Sprecher	10		32		42

Tabelle 27
Segmentmatrix der Unterkategorien der Kategorie K2 der Stichproben A und B

Unterkategorie	Stichprobe A	Stichprobe B
K2.1 Steile Hierarchie	"Nicht so flach, aber doch flacher als eine klassische Hierarchie." (I35, Pos. 4)	"Global super steil, da sind so viele Stufen, das geht gar nicht anders." (I14, Pos. 4)
		"Eher steil, (...) steilere Hierarchie." (I15, Pos. 4)
K2.2 Flache Hierarchie	"(...) die Hierarchie ist superflach." (I38, Pos. 4)	"(...) relativ flache Hierarchien." (I03, Pos. 4)
	"Eher flacher sind ja auch ein Startup." (I39, Pos. 4)	"Lokal, hier in Österreich ist es eher flach." (I14, Pos. 4)

In Tabelle 28 ist die Häufigkeitsverteilung der Unterkategorien der Kategorie „K3: Wahrgenommener Einbezug der Teilnehmer:innen“ der Stichproben A und B abgebildet. Die Segmentmatrix der Unterkategorien von K3 kann mit beispielhaften Materialauszügen in Tabelle 29 eingesehen werden.

Die Unterkategorie K3.1 wird in Stichprobe A 1-mal und in Stichprobe B 5-mal vorgefunden, mit relativen Häufigkeiten von 13 % und 42 %. Damit wird ein wahrgenommenes Gefühl der Integration in Stichprobe B im Verhältnis häufiger erwähnt als in Stichprobe A. Textpassagen, die K3.2 zugeordnet werden, werden nur in Stichprobe A mit 3 Beobachtungen gefunden, mit relativer Häufigkeit von 38 %. Folglich nehmen nur drei Interviewteilnehmer:innen aus Stichprobe A ein Gefühl der Überflüssigkeit wahr. K3.3 wird in Stichprobe A 3-mal und in Stichprobe B 4-mal vorgefunden, was 38 % und 33 % der gesamten Observierungen der jeweiligen Stichproben entspricht. In Stichprobe A werden demnach häufiger Auszüge bzgl. eines Gefühls von Vertrauen festgestellt als in Stichprobe B. Die Unterkategorie K3.4 wird in Stichprobe A 1-mal vorgefunden und in Stichprobe B 3-mal, mit relativen Häufigkeiten von 13 % und 25 %. Textpassagen, die ein Gefühl der sozialen Isolation aussagen, werden somit in Stichprobe B häufiger observiert.

Tabelle 28
Häufigkeitsverteilung von K3 der Stichproben A und B

Unterkategorie	Stichprobe A		Stichprobe B		Total
	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit	
K3.1 Gefühl der Integration	1	0,13	5	0,42	6
K3.2 Gefühl der Überflüssigkeit	3	0,38	0	0,00	3
K3.3 Gefühl von Vertrauen	3	0,38	4	0,33	7
K3.4 Gefühl der sozialen Isolation	1	0,13	3	0,25	4
Gesamt	8	1,00	12	1,00	20
N = Dokumente/Sprecher	10		32		42

Tabelle 29

Segmentmatrix der Unterkategorien der Kategorie K3 der Stichproben A und B

Unterkategorie	Stichprobe A	Stichprobe B
K3.1 Gefühl der Integration	"(...) wir haben auch einen sehr starken Austausch." (I40, Pos. 2)	"(...) ich habe das Gefühl das läuft bei uns im Unternehmen oder mit den Leuten, mit denen ich viel zu tun habe, in Meetings sehr gut." (I03, Pos. 3) "Wenn einer von uns Hilfe braucht, versuchen wir immer zu helfen. So ein eingespieltes Team haben wir." (I07, Pos. 7)
K3.2 Gefühl der Überflüssigkeit	"(...) es gibt auch Meetings wo man selbst sich fragt was habe ich da zu tun?" (I38, Pos. 2)	/
K3.3 Gefühl von Vertrauen	"Ich denke da natürlich, dass meine Kollegen oder Zuhörer da so professionell genug sind zu wissen, wann es wichtig ist, jetzt aufzupassen und wann nicht." (I39, Pos. 8)	"(...) weil wir alle versuchen, präsent zu sein, unabhängig von der Art der Kommunikation." (I05, Pos. 7)
K3.4 Gefühl der sozialen Isolation	"Also es ist halt dadurch, dass es weniger persönlich ist, weil man gewisse Körpersprachen nicht erkennt, schwieriger auf eine gute persönliche Ebene zu kommen." (I34, Pos. 5)	"Was für andere ein großes Thema war, dass sie nicht mehr da sind durch die virtuellen Treffen und weil sie die Leute nicht mehr gesehen haben, nicht mitbekommen haben, wie es den Leuten geht." (I10, Pos. 9)

Die Häufigkeitsverteilung der Unterkategorien der Kategorie „K4: Wahrgenommenes Verhalten“ der Stichproben A und B ist in Tabelle 30 dargestellt. Beispielhafte Textpassagen zu den jeweiligen Unterkategorien können Tabelle 31 entnommen werden.

Die Unterkategorie K4.1 wird in Stichprobe A 4-mal codiert und in Stichprobe B 26-mal, das entspricht 15 % und 34 % der Nennungen der jeweiligen Stichproben entspricht. Damit wird ein aktives Verhalten in Stichprobe B deutlich häufiger observiert als in Stichprobe A. Aussagen bzgl. K4.2 werden in Stichprobe A 10-mal und in Stichprobe B 9-mal vorgefunden, mit 37 % und 12 % der jeweiligen Beobachtungen. Es lassen sich in Stichprobe A 5 Textpassagen und in Stichprobe B 9 Passagen bzgl. K4.3, mit relativen Häufigkeiten von 19 % und 12 % observieren. Ein abwesendes und abgelenktes Verhalten wird folglich in Stichprobe B im Verhältnis gleich häufig codiert. Folglich lässt sich feststellen, dass Stichprobe A über eine höhere Anzahl an Observationen der beiden Kategorien K4.2 und K4.3 verfügt als Stichprobe B. Dies bedeutet, dass abwesendes und abgelenktes Verhalten häufiger angemerkt wird. Die

Unterkategorie K4.4 tritt in Stichprobe A 3-mal und in Stichprobe B 14-mal auf. Mit relativen Häufigkeiten von 11 % und 18 % lässt sich ein häufiger codiertes passives Verhalten in Stichprobe B festhalten. K4.5 wird in Stichprobe A 5-mal observiert und in Stichprobe B 19-mal, mit relativen Häufigkeiten von 19 % und 25 %. Folglich passen die Teilnehmer:innen von Stichprobe B häufiger ihr Verhalten an das Thema des virtuellen Meetings an.

Tabelle 30

Häufigkeitsverteilung von K4 der Stichproben A und B

Unterkategorie	Stichprobe A		Stichprobe B		Total
	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit	
K4.1 Aktives Verhalten	4	0,15	26	0,34	30
K4.2 Abwesendes Verhalten	10	0,37	9	0,12	19
K4.3 Abgelenktes Verhalten	5	0,19	9	0,12	14
K4.4 Passives Verhalten	3	0,11	14	0,18	17
K4.5 Themenabhängiges Verhalten	5	0,19	19	0,25	24
Gesamt	27	1,00	77	1,00	104
N = Dokumente/Sprecher	10		32		42

Tabelle 31

Segmentmatrix der Unterkategorien der Kategorie K4 der Stichproben A und B

Unterkategorie	Stichprobe A	Stichprobe B
K4.1 Aktives Verhalten	"Ich weiß ganz generell, dass ich eher ein mitteilender Mensch bin, deswegen melde ich mich schon öfters zu Wort als der Durchschnitt." (I33, Pos. 2)	"Ich bin eher ein aktiverer Part in Meetings." (I01, Pos. 2)
K4.2 Abwesendes Verhalten	"In den digitalen Meetings, wie gesagt wird man leicht zum Multitasking...Nicht gezwungen, aber hingeführt ja oder verleitet." (I38, Pos. 3)	"I think it's easier for people not to listen in a digital meeting, because they're not being looked at constantly by both the presenter or those around them." (I13, Pos. 3) "Bei großen Meetings ist die Gefahr da, dass immer die Hälfte die Kamera aus hat und nicht zuhört." (I20, Pos. 3)
K4.3 Abgelenktes Verhalten	"Die Ablenkungen sind einfach größer und das Gegenüber merkt ja nicht, wenn man abgelenkt ist oder nicht ganz anwesend ist (...)." (I35, Pos. 3) "Man lässt sich leichter ablenken oder beantwortet die E-Mail und dann hört man auf einmal nicht mehr zu." (I36, Pos. 7)	"[die Teilnehmer:innen sind] weniger aufmerksam, sie erledigen oft mal was nebenbei, manche schreiben nebenbei E-Mails, andere trinken und essen nebenbei und schalten die Kamera aus." (I09, Pos. 7) "(...) in digitalen Meetings mehr erklären muss, da ich eben denke, dass die Leute weniger aufpassen." (I12, Pos. 3)
K4.4 Passives Verhalten	"Ich würde sagen eher weniger nämlich eher passiver." (I35, Pos. 2)	"Ich finde es manchmal in online Meetings so ein bisschen schwieriger zu Wort zu kommen." (I03, Pos. 2) "Tendenziell eben [neigen] manche Menschen zu mehr Passivität." (I20, Pos. 7)
K4.5 Themenabhängiges Verhalten	"Situationsbedingt, also themenabhängig." (I36, Pos. 2) "Kommt aufs Thema drauf an." (I41, Pos. 2)	"Aber es hängt halt auch wirklich vom Thema ab (...)." (I10, Pos. 2) "Das hängt dann wirklich von der von der Thematik ab, wie weit ich da drin bin (...)." (I10, Pos. 2)

5 Diskussion

5.1 Wichtigste Befunde

Die vorliegende wissenschaftliche Forschungsarbeit hat zum Ziel, eingehende Einblicke in die Beteiligung von Arbeitnehmer:innen an Meetings im virtuellen Raum zu gewinnen. Zudem wird erforscht, inwiefern sich das Leitungsverständnis der Moderation auf das Verhalten der Teilnehmer:innen auswirkt und ob sich Unterschiede zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen feststellen lassen. Dabei liegt der Fokus der Diskussion auf der Grundlage von quantitativen und qualitativen Daten und Ergebnissen, die im Rahmen einer umfassenden Untersuchung von 42 Interviewdatensätzen erhoben und analysiert werden. Diese Daten beleuchten verschiedene Aspekte, darunter die Arbeitszeit, die von den Probanden in Meetings investiert wird, die Struktur und Dynamik dieser Meetings, sowie die individuellen Eindrücke der Teilnehmer:innen in Bezug auf Führungsverhalten, Hierarchie, Einbezug und allgemeines Verhalten der Meetingteilnehmer:innen. Dabei fungieren die Ergebnisse der quantitativen Analyse als Rahmen für die qualitativen Befunde. Insgesamt liefert die Kombination von quantitativen und qualitativen Ergebnissen einen umfassenden Einblick in die facettenreiche Welt der Meetingdynamiken, Methoden und unmittelbaren Wahrnehmungen der Teilnehmer:innen in virtuellen Meetings.

Die Untersuchung umfasst zwei Stichproben, A und B, die aufgrund ihrer spezifischen Merkmale und der persönlichen Expertise der Teilnehmer:innen bzgl. virtueller Meetings ausgewählt werden. Die Stichprobe A besteht aus zehn Interviewpartner:innen, die ausschließlich in führenden Positionen in Start-ups mit einer maximalen Angestelltenanzahl von 49 beschäftigt sind und Stichprobe B setzt sich aus 32 Mitarbeiter:innen aus etablierten Unternehmen mit einer Angstelltenzahl von mehr als 100 zusammen (vgl. Tabelle 5).

Der quantitative Teil der Ergebnisse konzentriert sich auf deskriptive Statistiken, welche die in Meetings verbrachte Arbeitszeit und erste grundlegende Bestandteile von Meetingpraktiken fokussieren. In der Stichprobe mit Start-ups zeigt sich beispielsweise, dass durchschnittlich 43 % der Arbeitszeit in Meetings verbracht werden, die alle virtuell sind. Die Probanden in dieser Gruppe leiten rund 46 % der virtuellen Meetings, an denen sie teilhaben. Im Vergleich dazu verbringt die Stichprobe etablierter Unternehmen durchschnittlich 38 % der Arbeitszeit in Meetings, wovon 65 % virtuell sind. Hier leitet etwa ein Drittel der Teilnehmer:innen selbst. Folglich verbringen die zehn Teilnehmenden aus Start-ups im Durchschnitt 5 % ihrer Arbeitszeit mehr in Meetings, aber davon 22 % weniger in virtuellen Meetings und 15 % mehr in der

Leitung als die Interviewten aus etablierten Unternehmen. Auffällig ist demnach, dass die Stichprobe etablierter Unternehmen zwar eine geringere Anzahl an Meetings veranstaltet, aber die abgehaltenen Meetings häufiger im digitalen Raum stattfinden als bei der untersuchten Stichprobe der Start-ups. Zudem finden sich Ausreiser, wie beispielsweise eine Person aus Stichprobe A, die maximal 10 % ihrer Arbeitszeit in Meetings verbringt und ein Individuum in Stichprobe B, das grundsätzlich an keinen Meetings teilnimmt. Ebenso wurden Interviewte:innen in den zwei Stichproben ermittelt, die 80-90 % ihrer Arbeitszeit in Meetings verbringen. Darunter befindet sich in der Stichprobe etablierter Unternehmen mindestens eine Person, die Meetings ausschließlich im digitalen Format besucht. Dies trifft in Stichprobe A ebenso einmal annähernd mit 98 % absolvierter Meetings im virtuellen Raum zu. Des Weiteren wird deutlich, dass in der Stichprobe aus Start-ups alle Befragten mindestens 20 % ihrer virtuellen Meetings selbst leiten, während das Mindestmaß bei der Stichprobe etablierter Unternehmen bei 0 % liegt. Zudem wird deutlich, dass im Durchschnitt die Teilnehmer:innen aus Stichprobe A mehr digitale Meetings selbst leiten, als die Stichprobe B aufweist. Dennoch lässt sich beobachten, dass bei den beiden Personen mit den höchsten Anteilen an selbstgeleiteten Meetings das Maximum von 80 % von einem Probanden aus der Stichprobe etablierter Unternehmen stammt. Dies sind 10 % mehr selbstgeleitete Meetings im digitalen Raum als in Stichprobe A beobachtet (vgl. Tabelle 12 und Tabelle 13). Diese Unterschiede in der quantitativen Analyse deuten bereits auf unterschiedliche Methoden des Meetingablaufs und Führungspräferenzen in den beiden Stichproben hin.

Die Analyse der Größe der digitalen Meetings stellt einen weiteren bedeutenden Aspekt dieser Masterarbeit dar. Die Größe der Meetings werde von den Interviewpartner:innen anhand ihrer wahrgenommenen Anzahl an Teilnehmer:innen in ihren virtuellen Sitzungen bestimmt. Dies soll wichtige Erkenntnisse über die Unterschiede in der Leitung und Interaktivität innerhalb der beobachteten Meetings liefern. In den Stichproben A und B ergab die quantitative Auswertung gleichermaßen, dass sich die virtuellen Meetings am häufigsten aus drei bis über 20 Teilnehmer:innen zusammensetzen. Als zweithäufigste Versammlungsgruppe wird von den Befragten der zwei Stichproben eine reguläre Meetinggröße von 3–10 Personen angegeben. Eine ausschließlich kleine Meetingzusammensetzung von bis zu fünf bzw. zehn Mitarbeiter:innen wird in der Analyse als unüblich wahrgenommen (vgl. Tabelle 15). Die Größe der regulär abgehaltenen Meetings in den observierten Start-ups und etablierten Unternehmen variiert folglich stark und liegt in den verschiedensten Ausprägungen vor. Dies lässt einen großen Spielraum für die Interpretation der Leitung und des Verhaltens der Meetingteilnehmer:innen.

In dieser Varietät an Meetings wird von den Befragten aus Start-ups in 60 % der Besprechungen mit einer Agenda gearbeitet, während die observierten etablierten Unternehmen in 72 % der Fälle eine Agenda bereitstellen. Die Verwendung einer Agenda wird in den zwei Stichproben lediglich in ca. 20 % der digitalen Meetings von der Art des Meetings abhängig gemacht (vgl. Tabelle 17). Hieraus lassen sich bereits erste Vermutungen in Bezug auf beispielsweise stärker gefestigte Strukturen in den untersuchten etablierten Unternehmen im Vergleich zu der Stichprobe aus Start-ups feststellen.

Diese Vermutung wird durch die Auswahl und Zuteilung der Moderation der untersuchten digitalen Meetings verstärkt. So wird in der Stichprobe etablierter Unternehmen von 14 % der Probanden geschildert, dass in ihren Meetings ausschließlich der jeweilige Chef die Führungsverantwortung übernimmt. Dies lässt auf eine starke Hierarchisierung in der Organisation schließen. Im Gegensatz dazu kann die alleinige Auswahl des entsprechenden Chefs in der Stichprobe aus Start-ups nicht vorgefunden werden. Dennoch geben beide Gruppen am häufigsten an, dass die Leitung der digitalen Besprechung von der vorliegenden Thematik oder akuten Problemstellung abhängig gemacht wird (vgl. Tabelle 19). Somit lässt sich festhalten, dass für die Stichproben A und B gleichermaßen der Gegenstand des virtuellen Meetings in den meisten Fällen ausschlaggebend für das Bestimmen der Leitungsposition ist. Die Ausreißer der Stichprobe B sind dennoch in der Deutung der quantitativen Ergebnisse nicht zu vernachlässigen, da diese ebenso die persönlichen Erfahrungen der beobachteten Teilnehmer:innen darlegen.

Die Skalenfragen werden herangezogen, um mögliche Verzerrungen in der Wahrnehmung der Meetingteilnehmer:innen erkennen und erörtern zu können. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass die Mehrheit der Teilnehmer:innen der Gesamtstichprobe keine Unsicherheiten im Umgang mit der Technik in digitalen Meetings empfindet. Dies schließt bei insgesamt 29 Teilnehmer:innen der Gesamtstichprobe aus 42 Probanden eine Verzerrung aufgrund von Nervosität in Bezug auf die Verwendung der Technik aus. Demgegenüber nehmen zehn Probanden der Stichproben A und B Nervosität wahr. Zwischen den Befragten aus Start-ups und etablierten Unternehmen lässt sich diesbezüglich kein Unterschied beobachten. Somit wird eine Verzerrung der Wahrnehmung der Teilnehmer:innen bzgl. der Gruppendynamiken und der Leitung in digitalen Meetings aufgrund ihrer Nervosität im Umgang mit der Technik ausgeschlossen. Die Wahrnehmung der 42 Teilnehmer:innen bezüglich einer gesteigerten Macht der Meetingleitung durch die verwendete Technik speziell im digitalen Raum sind in den zwei Stichproben gleichermaßen geteilt. Folglich kann eine unterschiedliche Wahrneh-

mung vom Leitungsverhalten der Moderation in einem virtuellen Meeting im Vergleich zu einer analogen Besprechung vorliegen. Da sich diese Forschungsarbeit ausschließlich auf den virtuellen Raum konzentriert, ist dieser Unterschied an sich nicht ausschlaggebend für die Interpretation der weiteren Ergebnisse. Es geht in der vorliegenden Studie konkret um die Leitung von digitalen Meetings, auch wenn in physischen Meetings möglicherweise ein anderes Verhalten vorliegen mag. Dennoch ist anzumerken, dass der digitale Raum durch die verfügbare technische Komponente andere Machtstrukturen und -verhältnisse zwischen der Leitung und den Teilnehmer:innen erlauben kann (vgl. Tabelle 20, 21 und 22).

Die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse basieren auf den wahrgenommenen Aspekten von Führungsverhalten, Hierarchie der Organisationen sowie Einbezug und Verhalten der Teilnehmer:innen während virtueller Meetings. Ebenso wird zum Teil ein Einblick in die Eigenwahrnehmung der Interviewpartner:innen gewährt, wodurch eine weitere Perspektive entsteht. Bei der Analyse wurde eine gute Übereinstimmung zwischen den Codern festgestellt, was eine hohe Reliabilität der Auswertung garantiert.

Die vier induktiv-deduktiv identifizierten Kategorien „K1: Wahrgenommenes Führungsverhalten/Leistungsverständnis“, „K2: Wahrgenommene Hierarchie“, „K3: Wahrgenommener Einbezug der Teilnehmer:innen“ sowie „K4: Wahrgenommenes Verhalten der Teilnehmer:innen“ und deren 18 Unterkategorien, ermöglichen eine tiefgreifende Analyse der individuell aufgefangenen Wahrnehmungen der Teilnehmer:innen. Die Probanden aus beiden Stichproben beschreiben in erster Linie Verhaltensweisen der Leitung im digitalen Raum und gehen nicht explizit auf bestimmte Leitungsstile ein.

Die Ergebnisse innerhalb von K1 zeigen zunächst, dass die Teilnehmer:innen der Gesamtstichprobe am häufigsten Ausdrücke nennen, die auf ein *achtsames Verhalten* (K1.3) der Moderation hinweisen (vgl. Tabelle 24). Ein achtsames Verhalten vonseiten der Leitungskräfte gegenüber den Teilnehmer:innen drückt sich in der Stichprobe aus Start-ups beispielsweise dadurch aus, dass die virtuellen Meetings „so kurz wie möglich“ (vgl. I33, Pos. 10; I35, Pos. 10; I39, Pos. 10) gehalten werden, um die Mitarbeiter:innen nicht unnötig zu erschöpfen. Ebenso nehmen die Probanden aus Stichprobe A wahr, dass die Leitung besonders im virtuellen Raum auf das differenzierte Verhalten der Teilnehmer:innen achtet, um z. B. allen Meetingteilnehmer:innen eine gute Erfahrung gewährleisten zu können (vgl. I38, Pos. 5 & Pos. 7). Auch wird in einem Fall erwähnt, dass speziell auf Redeanteile geachtet wird, um Teilnehmer:innen ins Gespräch zu integrieren, die sich im bisherigen Meetingverlauf zurückgehalten haben (vgl. I40, Pos. 8). Eine weitere Person berichtet, dass in ihren digitalen Meetings bewusst auf technisch

anspruchsvolle Tools verzichtet wird, um die Herausforderungen für die Teilnahme möglichst gering zu halten (vgl. I33, Pos. 9). Ähnliche Dialogauszüge lassen sich in der Stichprobe aus etablierten Unternehmen vorfinden. Dabei wird z. B. der Versuch der Moderation beschrieben, die virtuellen Sitzungen für die Kolleg:innen „so angenehm wie möglich zu gestalten“ (I07, Pos. 5) und darauf zu achten, dass keine Teilnehmer:innen inhaltlich zurückgelassen werden (vgl. I01, Pos. 9; I04, Pos. 5; I20, Pos. 5). Des Weiteren lässt sich auch bei Stichprobe B der Versuch der Leitung erkennen, die Stimmung innerhalb der Gruppe bzw. die nonverbale Körpersprache der Teilnehmer:innen abzulesen und dementsprechend zu handeln (vgl. I05, Pos. 10; I12, Pos. 5; I17, Pos. 5). Zudem wird ausschließlich in der Stichprobe B bereits vor dem Meeting darauf geachtet, nur für das virtuelle Meeting „relevante“ Personen in den Einladungsprozess zu inkludieren (vgl. I14, Pos. 10; I27, Pos. 8). Es ist hier anzumerken, dass sich in Relation zu den Stichprobengrößen, in der Stichprobe aus Start-ups deutlich häufiger Bemerkungen bezüglich eines achtsamen Verhaltens vorfinden lassen, als in der Stichprobe aus etablierten Unternehmen. Dies könnte auf eine höhere Sensibilisierung von Führungskräften aus Start-ups schließen lassen.

Als zweithäufigstes Verhaltensmerkmal der Führungsperson werden von den Probanden der zwei Stichproben Äußerungen bzgl. eines *partizipativen Verhaltens* (K1.4) erfasst. In der Stichprobe der Teilnehmer:innen aus Start-ups wird besonders häufig das „Einbeziehen“ der Meetingteilnehmer:innen als Maßnahme der Leitung genannt, um deren Teilnahme zu gewährleisten (vgl. z. B. I34, Pos. 8 & 10). Diese Maßnahmen liegen beispielsweise in Form von direkter Ansprache, dem Stellen offener Fragen oder proaktivem Einfordern vor (vgl. I33, Pos. 8; I34, Pos. 8; I35 Pos. 8; I37, Pos. 8; I38, Pos. 8; I41, Pos. 8; I42, Pos. 10). Zudem geben die Teilnehmer:innen aus Stichprobe A vermehrt an, dass sie Tools wie beispielsweise Breakout-Rooms zur Aktivierung ihrer Mitarbeiter:innen nutzen (vgl. Tabelle 21), während dieser Nutzung bei Stichprobe B weniger Bedeutung beigemessen wird (vgl. Tabelle 22). In der Stichprobe etablierter Unternehmen nehmen die Befragten ähnliche Ausprägungen eines partizipativen Verhaltens der Moderation wahr. Hier wird beispielsweise häufig das Formulieren offener Fragen an die Runde, eine direkte und aktive Ansprache ausgewählter Teilnehmer:innen und das Anbieten von Meetingpausen vorgefunden (vgl. z. B. I07, Pos. 8; I09, Pos. 8; I10, Pos. 8 & 10; I11, Pos. 8; I22, Pos. 8; I25, Pos. 8). Dementsprechend werden von den Probanden beider Stichproben die Bemühungen der Leitungspersonlichkeit, alle Meetingteilnehmer:innen aktiv einzubeziehen gleichermaßen vorgefunden. Hier ist auffallend, dass dies in Stichprobe B 40 % der gefundenen Aussagen betrifft und in Stichprobe A auf 24 % der Textauszüge bzgl. des wahrgenommenen Leistungsverhaltens zutrifft.

Explizite Aussagen, die einem *transformatorischen* oder *transaktionalen Führungsverständnis* zugeordnet werden können, lassen sich in den zwei Stichproben in unterschiedlichen Ausprägungen vorfinden. Die Probanden von Stichprobe A nennen als transformatorisches Führungsverhalten z. B., dass die Wünsche von Teilnehmer:innen, ihre Meinungen, Anregungen und Feedback aktiv angefragt und inkorporiert werden (vgl. I33, Pos.8; I38, Pos. 5). Darüber hinaus wird von einer Person geschildert, dass gezielt auf die Bedürfnisse einzelner Mitarbeiter:innen eingegangen wird, um dadurch Möglichkeiten zu finden, diese optimal in ihrer Arbeit und Weiterentwicklung zu unterstützen (vgl. I40, Pos. 10). Auch in der Stichprobe etablierter Unternehmen wird in virtuellen Meetings Wert auf eine freie Meinungsäußerung gelegt (vgl. I02, Pos. 8; I06, Pos. 10; I07, Pos. 10). Zudem wird in einem Fall beschrieben, dass die Leitung sich auch spontan um Anliegen der Mitarbeiter:innen kümmert (vgl. I23, Pos. 10). Demgegenüber stehen die wahrgenommenen Verhaltensmuster mit transaktionellen Zügen. Hierbei benennen Personen der Stichprobe von Start-ups ein Gefühl der schnelleren Abarbeitung von Tagesordnungspunkten mit dem Fokus auf Effizienz in den digitalen Meetings (vgl. I33, Pos. 5; I36, Pos. 8; I40, Pos. 5). In der Stichprobe aus etablierten Unternehmen lässt sich erkennen, dass oftmals klare Rahmenbedingungen, Rollenverteilungen und routinierte Prozesse des Meetingablaufs von vornherein bekannt sind. Beispielsweise muss im Meeting nichts zum Ablauf erklärt werden, da bereits klare Regelungen vorliegen (vgl. I05, Pos. 3; I22, Pos. 6) oder bereits direkt zu Beginn festgelegt wird, wo Verantwortlichkeiten bestehen (vgl. I15, Pos. 8) und welchen Zweck das vorliegende Meeting zu erfüllen hat (vgl. I09, Pos. 3; I15, Pos. 9; I22, Pos. 10). In einem Fall wird ausdrücklich geschildert, dass im digitalen Meeting wenig Kreativität und Diskussion gewünscht ist und der Fokus auf der Effizienz liegt (vgl. I17, Pos. 7).

Hierbei ist festzustellen, dass in der Stichprobe aus Start-ups im Verhältnis mehr transformatorische Verhaltensweisen und weniger transaktionale Muster identifiziert werden als in der Stichprobe etablierter Unternehmen. Dies lässt Rückschlüsse auf eine stärkere Fokussierung der persönlichen und individuellen Ebene der untersuchten Führungskräfte in Start-ups im Vergleich zu den observierten etablierten Unternehmen zu. Darüber hinaus fällt auf, dass Teilnehmer:innen der etablierten Unternehmen in der Stichprobe, verglichen mit den Teilnehmer:innen aus Start-ups, deutlich mehr transaktionale Merkmale wahrnehmen. Folglich kann davon ausgegangen werden, dass die virtuellen Meetings bei einer Vielzahl der untersuchten etablierten Unternehmen klaren Regelungen und Strukturen folgen. Diese Erkenntnisse werden zusätzlich durch die verhältnismäßig häufigere Verwendung einer Agenda in den virtuellen Meetings der Stichprobe B gefestigt.

Hinsichtlich der zweiten Kategorie, der durch die Interviewteilnehmer:innen *wahrgenommenen Hierarchie*, lassen sich einige einschlägige Punkte observieren (vgl. Tabelle 26). Zunächst lässt sich erkennen, dass 90 % der Probanden der Stichprobe aus Start-ups angeben, dass sie die Hierarchie in ihrer Organisation als „flach“ bezeichnen würden (vgl. z. B. I34, Pos. 4; I36, Pos. 4; I38, Pos. 4). Bei der Stichprobe aus etablierten Unternehmen betrifft dies nur die Aussagen von weniger als der Hälfte der Befragten (vgl. z. B. I03, Pos. 4; I06, Pos. 4; I20, Pos. 4). Zu beachten ist ebenso, dass drei Personen der Stichprobe B schildern, dass ihre Unternehmen lokal über flache Hierarchien verfügen, aber auf globaler Ebene sehr steile Hierarchien aufweisen (vgl. I02, Pos. 4; I14, Pos. 4; I15, Pos. 4). Darüber hinaus bezeichnet eine Person die Hierarchisierung als „geschäftsbereichsabhängig“ (I01, Pos.4). Einschätzungen über Hierarchien der Organisationen der Teilnehmer:innen aus Stichprobe B fallen mehrheitlich mit der Bewertung „steil“ aus (vgl. z. B. I04, Pos. 4; I09, Pos. 6; I14, Pos. 4). Dies deckt sich auch mit der zuvor zum Teil wahrgenommenen Strukturierung digitaler Meetings bei den untersuchten etablierten Unternehmen. Zusammenfassend lässt sich demnach ableiten, dass in der Stichprobe aus Start-ups flache Hierarchiestrukturen deutlich dominieren, wobei sich bei zunehmender Größe einer Organisation auf lokaler und globaler Ebene Unterschiede in der Hierarchisierung herausbilden können. Innerhalb diverser Geschäftsbereiche können ebenfalls Abweichungen in der Ausprägung der Hierarchie nachgewiesen werden.

Überlegungen der Befragten, die den *Einbezug der Teilnehmer:innen* im virtuellen Meeting (K3) beschreiben, werden in den zwei Stichproben generell einer untergeordneten Bedeutung beigemessen. Diese Feststellung ist auf die geringe Anzahl an Aussagen im Vergleich mit den restlichen Kategorien zurückzuführen. Besonders häufig werden in der Stichprobe B Bemerkungen bzgl. einer *gefühlten Integration* in der Arbeitsgruppe zugeordnet, beispielsweise über Interaktion, einer kurzen Beschreibung der gut laufenden Gruppendynamik oder der stetigen Bereitschaft den Kolleg:innen bei Schwierigkeiten zu helfen (vgl. I01, Pos. 2; I03, Pos. 3; I07, Pos. 7). Ergänzend wird in Stichprobe A ein „sehr starker Austausch“ genannt (vgl. I40, Pos. 2). Auffallend ist zudem, dass in der Stichprobe aus etablierten Unternehmen keine Äußerung bzgl. eines *Gefühls der Überflüssigkeit* im digitalen Meeting dokumentiert wird, während aus der Stichprobe A drei Fälle aufgeführt werden können (vgl. Tabelle 28). Dies könnte daran liegen, dass in Stichprobe B bereits erwähnt wurde, dass explizit darauf geachtet wird, welche Kolleg:innen für die virtuellen Meetings eingeladen werden. Interviewpartner:innen der Stichprobe aus Start-ups geben an, dass gelegentlich digitale Meetings für Themen abgehalten werden, die keines Meetings bedürfen, oder dass der Grund für ihre Teilnahme an einem Meeting nicht deutlich ist (vgl. I35, Pos. 2; I38, Pos. 2; I39, Pos. 2). Die

Kausalitäten für diese Erkenntnis können vielschichtig sein, da die befragten Führungskräfte in Start-ups die Nutzung ihrer Arbeitszeit möglicherweise bedachter planen und hinterfragen, als das beim Durchschnitt der Teilnehmer:innen aus etablierten Unternehmen der Fall sein könnte.

In den zwei Stichproben werden vergleichsweise gleichhäufig Aussagen identifiziert, die ein *Gefühl von Vertrauen* in die Teamkolleg:innen bezeichnen. Zwei Teilnehmer:innen der Stichprobe A beziehen dieses Vertrauen darauf, dass sie sich im virtuellen Meeting darauf verlassen können, dass ihre Kolleg:innen professionell handeln und wissen, wann sie beispielsweise aufmerksam sein sollten (vgl. I39, Pos. 8; I42, Pos. 8 & 10). Gleiches lässt sich in der Stichprobe B beobachten (vgl. I04, Pos. 8; I05, Pos. 7). Darüber hinaus geben Teilnehmer:innen der Stichprobe aus etablierten Unternehmen an, dass sie darauf vertrauen, dass ihre Mitarbeitenden wissen, wie sie sich vor Ablenkungen schützen können, und dass sie auf gegenseitige Unterstützung zählen können. Hier stellt sich die Frage, ob ein Gefühl von Vertrauen auch in der Stichprobe aus Start-ups, neben der notwendigen Aufmerksamkeit im virtuellen Meeting noch von weiteren Faktoren abhängig sein sollte, bzw. weshalb keine weiteren Merkmale manifestiert werden.

Ein *Gefühl der sozialen Isolation* wird häufiger von Teilnehmer:innen aus der Stichprobe etablierter Unternehmen aufgezeichnet (vgl. Tabelle 28). Hier wird z. B. ein zwischenmenschlich verändertes Teamgefühl im digitalen Raum artikuliert (vgl. I01, Pos. 7) und postuliert, dass der Kontakt zu manchen Kolleg:innen verloren geht, wenn keine physischen Treffen stattfinden (vgl. I10, Pos. 9). Ein:e Teilnehmer:in der Stichprobe A beschreibt es als herausfordernd, im rein digitalen Raum eine tiefgehende persönliche Verbindung mit den Kolleg:innen herzustellen (vgl. I34, Pos. 5). Demnach nehmen die Teilnehmer:innen aus etablierten Unternehmen eine soziale Isolation zwar häufiger wahr, aber auch in der Stichprobe aus Start-ups ist dieses Phänomen im virtuellen Raum nicht unbekannt.

Zuletzt wird das *wahrgenommene Verhalten der Teilnehmer:innen* (K4) in digitalen Meetings in den Kontext eingeordnet. In den verschiedenen Unterkategorien lassen sich zwischen den zwei Stichproben große Unterschiede feststellen. Ein *aktives* oder *themenabhängiges Verhalten* wird in der Stichprobe aus etablierten Unternehmen deutlich häufiger vorgefunden als in der Stichprobe aus Start-ups. In der Stichprobe A wird ein aktives Verhalten primär durch Eigenwahrnehmung beschrieben, z. B. „(...), dass ich eher ein mitteilbarer Mensch bin“ (I33, Pos. 2) und „Ich würde sagen, dass ich tendenziell ein proaktiverer Mensch in den Meetings selbst bin.“ (I38, Pos. 2). Gleiches gilt für die Stichprobe B, während sich nachdrücklich mehr Aussagen betreffend einer aktiven Verhaltensweise der Teilnehmer:innen finden lassen (vgl.

z. B. I01, Pos. 2; I02, Pos. 2; I07, Pos.2; I13, Pos. 2). In der Stichprobe aus Start-ups wird die Ausprägung des Verhaltens häufiger vom Thema der Besprechung abhängig gemacht, anstatt sich grundsätzlich aktiv zu verhalten (vgl. Tabelle 30). Demnach melden sich die observierten Teilnehmer:innen nur zu Wort, wenn der Inhalt des Meetings in ihren Themenbereich fällt und sie situativ und thematisch etwas beitragen können (vgl. I33, Pos. 2; I36, Pos. 2; I37, Pos. 2; I41, Pos. 2; I42, Pos. 2). Ähnliches, aber in höherer Quantität wird in der Stichprobe aus etablierten Unternehmen festgestellt (vgl. z. B. I03, Pos. 2; I04, Pos. 2; I10, Pos. 2). Weitere Interviewpartner:innen fügen hinzu, dass ihr Verhalten neben der Thematik auch mit der Größe des Meetings zusammenhängt (vgl. I01, Pos. 2; I14, Pos. 2), von der Meetingdauer abhängig ist (vgl. I21, Pos. 2) oder der innegehaltenen Rolle im Meeting entsprechen muss (vgl. I10, Pos. 2, I13, Pos. 2; I31, Pos. 2). Des Weiteren wird in Stichprobe B erwähnt, dass das wahrgenommene Verhalten einzelner Mitarbeiter:innen auch von deren individuellen Charakteristika abhängig ist (vgl. I12, Pos. 2; I20, Pos. 2). Diese Beobachtungen zeigen auf, dass in der Stichprobe aus etablierten Unternehmen Verhaltensweisen an bestimmte Rollen im jeweils vorliegenden Meeting angepasst werden müssen, aber auch, dass deutlich aktivere Teilnahme in Besprechungen stattfinden kann, als von den Teilnehmer:innen aus Stichprobe A wahrgenommen.

Abwesendes, abgelenktes und passives Verhalten wurde im Verlauf der Analyse nicht zusammengefasst, da hier unterschiedlich wahrgenommenes Verhalten dokumentiert werden konnte. *Abwesendes Verhalten* wird in der Stichprobe aus Start-ups primär durch Kommunikationslücken, Missverständnisse und der Notwendigkeit, Informationen wiederholt wiederholen zu müssen, wahrgenommen (vgl. I33, Pos. 3; I37, Pos. 3; I38, Pos. 7). Zudem wird von mehreren Probanden in Eigenwahrnehmung ein Abschalten vom digitalen Meeting reflektiert (vgl. I35, Pos. 2; I38, Pos. 3). In der Stichprobe aus etablierten Unternehmen lassen sich ähnliche Verhaltensweisen observieren. Eine Person äußert beispielsweise Unsicherheit darüber, ob ihren Meetings ausreichend Aufmerksamkeit geschenkt wird, da sich die meisten Teilnehmer:innen lediglich zur Begrüßung und zum Abschied zu Wort melden (vgl. I06, Pos. 7). Des Weiteren wird angemerkt, dass Meetingteilnehmer:innen ihre Kameras nicht aktivieren (vgl. I13, Pos. 3; I20, Pos. 3) und bei einigen Befragten entsteht die generelle Wahrnehmung, dass die Teilnehmenden unaufmerksam und abwesend sind (vgl. I03, Pos. 3; I04, Pos. 3; I06, Pos. 3; I07, Pos. 3; I10, Pos. 3). Viele Interviewpartner:innen aus Stichprobe A sind sich darin einig, dass im virtuellen Raum ein großes Potenzial für Ablenkung vom vorliegenden Meeting besteht und digitale Meetings selbst ein Auslöser für *abgelenktes Verhalten* sein können, beispielsweise durch die Möglichkeit des Multitaskings (vgl. I34, Pos. 7; I35, Pos. 3; I36, Pos.

7, I37, Pos. 7). Ein Interviewteilnehmer führt das abgelenkte Verhalten auf die Tagesform zurück und beobachtet, dass die Aufmerksamkeit der Teilnehmer:innen in den virtuellen Meetings am Ende des Arbeitstags in der Regel geringer ist als am Morgen (vgl. I39, Pos. 7). Auch in Stichprobe B wird Ablenkung aufgrund von Multitasking thematisiert (vgl. I02, Pos. 10; I09, Pos. 7; I22, Pos. 7; I30, Pos. 7). Des Weiteren wird ein generelles Gefühl wahrgenommen, dass im digitalen Raum weniger zugehört wird als das im analogen Raum der Fall ist (vgl. I12, Pos. 3; I22, Pos. 3; I28, Pos. 3) oder auch eigenwahrgenommen, dass man sich vom digitalen Meeting ablenken lässt (vgl. I30, Pos. 3). In beiden Stichproben wird als Ablenkungsfaktor primär das Beantworten von Nachrichten oder E-Mails genannt (vgl. z. B. I30, Pos. 3; I36, Pos. 7). Generell lässt sich zudem feststellen, dass diese zwei Unterkategorien in beiden Stichproben kumuliert vergleichsweise häufiger auftreten als aktives und themenabhängiges Verhalten. Somit stehen die Befragten sowohl in der Stichprobe der Start-ups als auch in der Stichprobe der etablierten Unternehmen vor ähnlichen Herausforderungen hinsichtlich des Verhaltens der Teilnehmer in ihren virtuellen Meetings. Dennoch ist hier anzumerken, dass ein abwesendes und abgelenktes Verhalten in der Stichprobe A beinahe doppelt so häufig erwähnt wird, als in der Stichprobe B (vgl. Tabelle 30).

Die Beobachtungen von *passivem Verhalten* entstammen in den zwei Stichproben in der Regel der Eigenwahrnehmung der Teilnehmer:innen. In Stichprobe A merken drei Befragte insbesondere in längeren Meetings, in denen für sie nur ein relevanter Abschnitt vorhanden ist, passives Verhalten an (vgl. I36, Pos. 2; I42, Pos. 2). In der Stichprobe B lassen sich Bemerkungen bzgl. passivem Verhalten von 14 Befragten vorfinden. Als Grund für ihre Passivität nennen die Probanden z. B., dass es „ein bisschen schwieriger [ist] zu Wort zu kommen“ (I03, Pos. 2), sie sich in großen Meetings generell nicht äußern (vgl. I11, Pos. 2; I14, Pos. 2) oder es im individuellen Charakter der Teilnehmer:innen begründet liegt (vgl. I17, Pos. 7; I20, Pos. 7; I30, Pos. 2). Auffallend ist hier, dass die Gründe für Passivität im virtuellen Meeting in den zwei Stichproben verschiedener Natur sind. In der Stichprobe aus Start-ups kommt passives Verhalten vor, wenn keine thematische Relevanz vorhanden ist. Im Gegensatz dazu, entscheiden sich Teilnehmer:innen in der Stichprobe etablierter Unternehmen zumeist ohne genauen Grund dazu, sich passiv zu verhalten. Da vermutlich nicht alle Teilnehmer:innen ihr eigenes Verhalten oder das der Meetingmoderation ausreichend reflektieren, könnte dieses Muster unterbewusst an den starrereren Strukturen und der ausgeprägteren Rollenverteilung in den observierten etablierten Unternehmen liegen. Ebenso geben die Befragten der Stichprobe aus etablierten Unternehmen häufiger an, dass sie in ihren virtuellen Meetings expliziter

formulieren und kommunizieren müssen, als dies bei der Stichprobe aus Start-ups der Fall ist (vgl. Tabelle 22).

5.2 Literatureinordnung und Beantwortung der Forschungsfrage

In der Literatur wird bereits deutlich, dass Unterschiede bezüglich der Hierarchisierung der Organisationsstrukturen zwischen Start-ups und etablierten mittleren bis Großunternehmen bestehen (Bunderson et al., 2015; Jones & Schou, 2022). Somit zeichnen sich Start-ups im Regelfall durch flache Hierarchien und schnelle Entscheidungswege aus, während etablierte Unternehmen zumeist starke Hierarchien, mit klaren Strukturen und positionsbezogenen Rollen vorweisen. Basierend auf der Ausprägung der Hierarchien in einzelnen Organisationen spiegeln sich diese Strukturen und Rollenverteilungen häufig auch in kleinerem Maßstab in der Leitung virtueller Meetings wider (Basker et al., 2020; Nair et al., 2020). Dies deckt sich mit der Wahrnehmung der Interviewpartner:innen dieser Forschungsarbeit. Nur ein:e Proband:in aus der Stichprobe der Start-ups bezeichnet ihre Unternehmensstruktur als „nicht so flach, aber doch flacher als eine klassische Hierarchie“ (I35, Pos. 4), während die Mehrheit die Hierarchie in ihrer Organisation z. B. als „eher flacher“ (I36, Pos. 4), „(...) superflach“ (I38, Pos. 4) und „flach!“ (I34, Pos. 4) bewertet. Dahingegen empfinden Teilnehmer:innen aus der Stichprobe etablierter Unternehmen die Hierarchisierung ihrer Unternehmen häufiger als beispielsweise „(...) super steil, da sind so viele Stufen (...)“ (I14, Pos. 4), „eher steil“ (I15, Pos. 4) und „steil“ (vgl. I25, Pos. 4; I26, Pos. 4; I32, Pos. 4). Die Teilnehmer:innen aus Start-ups bezeichnen die Hierarchien ihrer Unternehmen in absoluter Mehrheit als flach, während die Teilnehmer:innen aus etablierten Unternehmen mehrheitlich steile Hierarchien in ihren Unternehmen wahrnehmen (vgl. Tabelle 26).

Dabei ergibt sich aus den Ergebnissen eindeutig, dass in den untersuchten Start-ups ein eher transformatorisch wahrgenommenes Führungsverständnis vorherrscht. Beispielsweise schildern die untersuchten Leitungskräfte, dass sie sich erkundigen „(...) ob es Wünsche, Anmerkungen, Anregungen gibt“ (I38, Pos. 5), dass Teilnehmer:innen explizit mit einbezogen werden wenn sie „(...) bisher zu meinem Empfinden nach zu wenige Wortmeldungen hatten, explizit nach ihren Meinungen“ (I33, Pos. 8) und dass sie versuchen „rauszufinden, ob irgendwelche Bedürfnisse [ihrer Meetingteilnehmer:innen] nicht getroffen werden (...)“ (I40, Pos. 10). Aus der Stichprobe etablierter Unternehmen gehen auch transformatorische Führungszüge hervor, allerdings in geringerer Häufigkeit. Interviewteilnehmer:innen bemerken z. B. dass sie versuchen, „(...) einen interessanten Vortrag zu halten, der alle Teilnehmer ermutigt, ihre Gedanken einzubringen.“ (I05, Pos. 8) und in ihren Meetings ein „demokratischer Führungs-

stil“ (I07, Pos. 8) umgesetzt wird. Dahingegen besteht in der Stichprobe etablierter Unternehmen deutlich häufiger ein transaktional wahrgenommenes Führungsverständnis (vgl. Tabelle 24). Teilnehmer:innen berichten beispielsweise davon, dass das „Führungsverhalten in Meetings stärker und strukturierter [ist].“ (I15, Pos. 9), dass „(...) weniger Kreativität und Diskussion [verlangt ist]“ (I17, Pos. 7) und dass es „(...) klare Regelungen“ (I22, Pos. 6) gibt, um in größeren Meetings zu Wort zu kommen. Diese Erkenntnisse sind in Verbindung mit der Literatur schlüssig, da ein transformatorisches Leitungsverständnis in der zumeist agilen und flexiblen Umgebung von Start-ups deutlich effizienter sein kann, als dies bei Unternehmen mit steilen Hierarchien der Fall ist (Siswanto & Yuliana, 2022). Die Interviewpartner:innen aus Start-ups nehmen in ihrem Arbeitsalltag Führungsaufgaben wahr, fungieren aber dennoch häufig als Teilnehmer:innen in virtuellen Meetings ihrer Kolleg:innen, sodass bei einer Vielzahl an Beteiligten transformatorische Motive beobachtet werden können. Dazu zählt eine dominante personenbezogene Komponente (Basker et al., 2020), beispielsweise die individuelle Förderung einzelner Mitarbeiter:innen oder eine lebendige Feedback-Kultur (vgl. I40, Pos. 10; I33, Pos. 8). Ein transaktionales Führungsverständnis erweist sich gemäß der vorliegenden Literatur in etablierten und stabilen Umgebungen bzw. Organisationen als besonders wirksam (Hubner-Benz, 2022). Diese Führungsphilosophie zeichnet sich durch die Betonung klar definierter Aufgaben, Strukturen und Verantwortlichkeiten aus (Kauffeld, 2018). In der Analyse des Materials von etablierten Unternehmen haben sich in dieser Hinsicht deutliche Tendenzen abgezeichnet. Auch auf der Ebene virtueller Meetings betonen die Befragten beispielsweise einen klaren Fokus auf Rollenverteilungen, Effizienz, bestehenden Hierarchiestufen sowie einer beständigen und routinierten Struktur der digitalen Besprechungen mit dem klaren Ziel der Diskussion (vgl. I05, Pos. 3; I15, Pos. 8; I09, Pos. 3). Beispielsweise werden Aussagen vorgefunden bzw. von den Teilnehmer:innen getroffen, wie „vor allem hängt [mein Verhalten] auch von meiner Rolle ab“ (I10, Pos. 2), „mehr Fokus auf das Meeting, Effizienz.“ (I17, Pos. 7), „Verantwortlichkeiten nennen, also Personen zu jeweiligen Aufgaben und Inhaltspunkten nennen (...)“ (I15, Pos. 8) und „(...), dass ganz am Anfang festgestellt wird, was der Zweck des Meetings ist“ (I09, Pos. 3). Die Wahrnehmung der Mehrheit der Teilnehmer:innen in den zwei Stichproben bestätigt damit den Arbeitsumfeldern entsprechende, äußerst charakteristische Verhaltensweisen der Führungskräfte ihrer virtuellen Meetings. Die Charakteristik der Organisation, ihre wirtschaftliche Umgebung und Hierarchiestrukturen wirken sich somit tatsächlich auf die Verhaltensmuster der Mitarbeiter:innen im Unternehmen bis hin zur Teilnahme und Veranstaltung von virtuellen Meetings aus. Die erste Sub-Forschungsfrage kann folglich bereits dahingehend beantwortet werden, dass einschlägige

Unterschiede im Leitungsverständnis der Moderationen zwischen den observierten Start-ups und etablierten Unternehmen identifiziert werden können.

Mithilfe von Permantier (2019) lassen sich die Haltungen der observierten transformativen und transaktional handelnden Führungskräfte ausarbeiten. Die Mehrheit der Interviewteilnehmer:innen aus Start-ups lassen sich in eine relativierend-individualistische Haltung einordnen. Diese Haltung in Bezug auf die Leitung zeichnet sich durch flache Hierarchien, Eigenverantwortung, Vertrauen in die Kolleg:innen, ein offenes und agiles Arbeitsumfeld und gemeinsame Entscheidungsfindung aus (vgl. Tabelle 28). Diese Merkmale lassen sich ergänzend sowohl in der Literatur als auch in den Ergebnissen dieser Forschung vorfinden. Interviewpartner:innen aus Start-ups beschreiben beispielsweise, dass sie „einen sehr starken Austausch“ (I40, Pos. 2) pflegen. In einzelnen Fällen kann diese Haltung auch in eine systemisch-autonome Haltung übergehen, wenn beispielsweise ein weiterer Fokus auf individuelle Wachstumspotenziale und grundsätzliche Sinnhaftigkeit gelegt wird. Aus dem Material geht z. B. hervor, dass berücksichtigt wird „was die Bedürfnisse des jeweiligen Teilnehmenden sind, um wieder bestmöglich unterstützt werden zu können.“ (I40, Pos. 10). Ebenso ist eine eigenbestimmt-souveräne Haltung von Mitarbeiter:innen in Start-ups vorstellbar. Dies lässt sich aus den Ergebnissen allerdings nicht mit Sicherheit schlussfolgern, da ausschließlich Individuen mit Führungsverantwortung befragt wurden (vgl. 3.2 Stichprobenbeschreibung). Generell lässt sich der Durchschnitt der Teilnehmer:innen aus etablierten Unternehmen einer rationalistisch-funktionalen Haltung zuordnen (vgl. Permantier (2019); Tabelle 31). Aus dem Material geht in nur wenigen Fällen hervor, wie viel Führungsverantwortung eine bestimmte Person innehält, was die Einordnung der Haltung einer typischen Führungskraft erschwert. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die vorliegende Haltung von Mitarbeiter:innen in Großunternehmen mit steilen Hierarchien primär von der Position und Rolle abhängt (vgl. I10, Pos. 2, I13, Pos. 2). Je höher die Hierarchiestufe einer Person ist und je weniger steil die Hierarchie innerhalb einer Stufe besteht, desto wahrscheinlicher ist eine eigenbestimmt-souveräne Haltung zu erwarten. Diese beinhaltet ein mitarbeiterorientiertes Verhalten mit Potenzial zur Individualisierung, Flexibilität in der persönlichen Zielsetzung und gewährt Raum für eigenverantwortliches Handeln (Permantier, 2019).

Abgesehen von den transformatorischen und transaktionalen Leitungsmustern lassen sich folglich differenzierte Haltungen und Verhaltensmuster von Führungskräften ermitteln. Dennoch liegt hier nicht genügend Literatur vor, um eine eindeutige Zuordnung von weiteren Leitungsstilen per se festzustellen, was keine klare Beantwortung der zweiten Sub-Forschungs-

frage erlaubt. Für die zukünftige Forschung wäre zudem ein eigens für diese Thematik angepasster Interviewleitfaden sinnvoll, um genauere Nuancen verschiedener Leitungsstile aus dem Material ableiten zu können.

Das aus den beobachteten Leitungsstilen resultierende Verhalten der Teilnehmer:innen nimmt in den zwei Stichproben verschiedene Ausprägungen an. Die Interviewteilnehmer:innen aus Start-ups nehmen deutlich häufiger ein abgelenktes oder abwesendes Verhalten wahr als in der Stichprobe aus etablierten Unternehmen. Dies könnte mit der weniger strikten Leitung und dem Vertrauen in die Aufmerksamkeit der Kolleg:innen in Bezug auf für sie relevante Themen zusammenhängen (vgl. Tabelle 28). Aussagen, wie beispielsweise „Ich denke da natürlich, dass meine Kollegen oder Zuhörer da so professionell genug sind zu wissen, wann es wichtig ist, jetzt aufzupassen und wann nicht.“ (I39, Pos. 8) und „(...) ich denke mal, dass die meisten erwachsen sind und sich bei Themen, bei denen sie sich beteiligen wollen, auch selbst beteiligen können.“ (I42, Pos. 8) deuten auf einen Zusammenhang hin. Infolgedessen wird abwesendes Verhalten zwar wahrgenommen, aber nicht gezwungenermaßen als negativ aufgefasst. Zudem wird observiert, dass die befragten Führungskräfte im Meeting häufig ebenso Fremdaufgaben bearbeiten und nicht aktiv am Meeting teilnehmen, wenn sie nicht benötigt werden (vgl. Tabelle 31). Gründe für passives Verhalten sind beispielsweise, „Wenn ich in dem langen Sales-Meeting drinsitzt, dann habe ich nur mein Topic und sonst halte ich mich raus.“ (I36, Pos. 2) und für abgelenkte Verhaltensweisen, z. B. dass Aktivität nur vorliegt, wenn ein:e Proband:in „(...) wirklich involviert in die Sache [ist] oder (...) es ausschlaggebend für meine Arbeit [ist] und interessiert mich wirklich.“ (I35, Pos. 2). Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass Zeit, besonders bei Leitungspersönlichkeiten, in der Regel eine begrenzte Ressource ist und viele Probanden der Stichprobe A einen erheblichen Teil ihrer Arbeitszeit in virtuellen Meetings verbringen (vgl. Tabelle 12). In den beobachteten etablierten Unternehmen zeigt sich häufig ein aktives oder themenabhängiges Verhalten (vgl. Tabelle 30). Teilnehmer:innen beschreiben ihre Aktivität und Wortmeldungen beispielsweise als „Relativ oft, ich würde sagen, fast bei jedem Meeting.“ (I07, Pos. 2) und „oft“ (vgl. I22, Pos. 2; I23, Pos. 2; I24, Pos. 2) oder schildern, dass es „(...) immer unterschiedlich“ (I06, Pos. 2) ist und es „(...) auf die Art des Meetings an[kommt]“ (I19, Pos. 2). Die Rahmenbedingungen der digitalen Meetings und die allgemeinen Positionen der Beteiligten sind jedoch unklar, was eine detailliertere Schlussfolgerung verhindert. Es besteht die Möglichkeit, dass ein transaktionaler Leitungsstil die Teilnehmer:innen beispielsweise extrinsisch oder durch ihre zugewiesene Rolle dazu motiviert, ihren Beitrag zu leisten (McCleskey, 2014). Gleichzeitig ist häufig passives Verhalten zu beobachten, was ebenfalls durch die Hierarchiestufe der befragten Person begründet sein

kann. So schildern Meetingteilnehmer:innen z. B., dass sie je nachdem, „welche Rolle ich spiele, wie weit es mit meiner Expertise sozusagen zusammenhängt oder mit meinen Zuständigkeiten“ (I03, Pos. 2) aktiv oder passiv agieren und ihre Passivität „vor allem (...) auch von meiner Rolle ab[hängt]“ (I10, Pos. 2).

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass bei den Teilnehmer:innen aus etablierten Unternehmen der Eindruck überwiegt, dass verstärkter Kommunikation erforderlich ist, als dies bei den Start-ups ersichtlich ist (vgl. Tabelle 24). Dies könnte mit einem allgemeinen internalisierten Bedürfnis einhergehen, Regeln, Ziele und Aufgaben klar zu definieren, was auf den transaktionalen Leitungsstil zurückgeführt werden kann (McCleskey, 2014; Yue et al., 2019). Folglich lassen sich hinsichtlich eines transformativen und transaktionalen Führungsverständnisses in den digitalen Meetings der untersuchten Start-ups und etablierten Unternehmen verschiedene Verhaltensmuster der Meetingteilnehmer:innen erkennen. Dennoch besteht hier Potenzial für weitere Forschung, um ein breiteres Spektrum an Leitungsstilen und weitere Verhaltensmuster zu ermitteln.

Die vorliegende Forschung widmet sich der Fragestellung, wie sich das Leitungsverständnis von Führungspersönlichkeiten in virtuellen Meetings auf das Verhalten der Teilnehmer:innen auswirkt und ob diese Dynamiken zwischen Start-ups und etablierten mittleren und großen Unternehmen variieren. Die Literatur deutet bereits darauf hin, dass organisatorische Hierarchien und Führungsstile in diesen beiden Kontexten unterschiedlich ausgeprägt sind. Die Ergebnisse der vorliegenden Forschung und die Einordnung in die Literatur bestätigen diese unterschiedlichen Merkmalsausprägungen. Hinsichtlich der Forschungsfrage kann somit eindeutig bestätigt werden, dass sich Unterschiede im Leitungsverständnis der Führungspersönlichkeiten von Start-ups und etablierten mittleren bis Großunternehmen identifizieren lassen. Insgesamt kann demzufolge auch verifiziert werden, dass durch die divergierenden Führungsstile in virtuellen Meetings unterschiedliche Verhaltensmuster bei den Teilnehmer:innen in Start-ups und etablierten Unternehmen ausgelöst werden.

5.3 Implikationen für die Praxis

Die Teilnehmer:innen dieser Studie wurden ohne Randomisierung ausgewählt, um erste Erkenntnisse in diesem speziellen Themenbereich der Leitung in virtuellen Meetings zu sammeln. Aus diesem Grund können die Erfahrungswerte der Interviewpartner:innen nicht uneingeschränkt auf alle Teilnehmer:innen von virtuellen Meetings im deutschsprachigen Raum übertragen werden. Obwohl die Ergebnisse nicht uneingeschränkt generalisierbar sind,

können daraus dennoch erste praktische Implikationen abgeleitet und von anderen Branchen, Unternehmen und Führungskräften reflektiert werden. Auf der Basis dieser Ergebnisse und Literatur werden nun Ansätze vorgestellt, von denen Führungskräfte profitieren können, um ihre digitalen Meetings zu optimieren und das gewünschte Verhalten der Teilnehmer:innen zu erzielen.

Gemäß des Vier-Faktoren-Modells nach Cohn (1975) liegt der Fokus hierbei auf dem Feld der Begegnung, da Leitung in der zwischenmenschlichen Beziehung zwischen dem „Ich“ und dem „Wir“ stattfindet. Um die Aufgabe des Meetings, das „Es“, so erfolgreich und effizient wie möglich zu bewältigen, ist eine gemeinsame Basis der Zusammenarbeit und eine für diesen Zweck geschulte Leitungskraft notwendig. Aus der Literatur kann bereits abgeleitet werden, dass für das Leiten erfolgreicher virtueller Meetings besondere Führungskompetenzen erforderlich sind (Allen et al., 2022; Banks et al., 2022). Diese Kompetenzen umfassen grundlegend das Verständnis der Technik und der digitalen Umgebung selbst, um das volle Potenzial der technischen Möglichkeiten nutzen können. Damit nicht aufgrund von mangelnder Erfahrung oder Vertrautheit auf den Mehrwert technischer Tools verzichtet werden muss (vgl. I33, Pos. 9), ist es empfehlenswert, dass alle beteiligten Personen sich kontinuierlich in der Anwendung interaktiver Technologien fortbilden. Die Leitung kann ihre Mitarbeiter:innen hierbei mithilfe gezielter Weiterbildungsangebote unterstützen. Dies ermöglicht die effektive Nutzung von Hilfsmitteln wie virtuellen Whiteboards, Screen-Sharing, Umfragen und Breakout-Sessions, um das Meeting-Erlebnis zu verbessern, Abwechslung zu bieten und eine aktivere sowie engagiertere Teilnahme zu fördern (vgl. z.B. I02, Pos. 2; I22). Bei noch fehlendem Fachwissen sollte auf anspruchsvolle Technik und diesbezügliche Erklärungen im digitalen Meeting verzichtet werden, um eine Teilnahme aller Beteiligten zu gewährleisten und Überforderung zu vermeiden. Beispielsweise erklärt ein:e Proband:in aus der Stichprobe A, dass Meetings so gestaltet werden, „(...) dass es möglichst geringe Herausforderungen an Technik-Management-Seiten der Teilnehmenden stellt (...)“ (I33, Pos. 9).

Im Allgemeinen ist ein Fokus auf offene Kommunikation innerhalb der Arbeitsgruppe hilfreich, besonders in Bezug auf virtuelle Meetings. In der Gesamtstichprobe werden nur wenige Aussagen zur Bedeutung oder aktiven Anwendung von Kommunikation gefunden (vgl. Tabelle 24), weshalb diesem Aspekt besondere Aufmerksamkeit zukommen sollte. Dabei sollte auch die Größe des Meetings in Betracht gezogen werden. Aus den Ergebnissen dieser Forschungsarbeit geht hervor, dass in verschiedenen großen Meetings in Bezug auf die Anzahl an Teilnehmer:innen unterschiedliche Dynamiken vorherrschen. Als größer wahrgenommene

Meetings werden in etablierten Unternehmen beispielsweise als stark hierarchisch empfunden und Teilnehmer:innen halten sich oftmals passiv im Hintergrund (vgl. Tabelle 31). Dahingegen bieten kleinere Meetings ein kommunikatives Umfeld und Raum für interaktive Diskussionen (vgl. I11, Pos. 2; I14, Pos. 2). In dieser Hinsicht sollten Führungskräfte ihr eigenes Verhalten regelmäßig im Team reflektieren, an die Zielsetzungen des Meetings angleichen, mögliche Kommunikationslücken schließen. Ein partizipativer Ansatz der Leitung soll positive Effekte auf die interne Kommunikation aufweisen (Men, 2014a). Dabei sollte auch darauf geachtet werden, dass die Größe des digitalen Meetings dem Ziel des Meetings entspricht.

Die Meetingleitung sollte auch für nonverbale Signale in digitalen Meetings sensibilisiert sein und ein Gespür für die Stimmung im virtuellen Raum entwickeln. Die bedeutende Rolle der Körpersprache in der zwischenmenschlichen Kommunikation wird auch in der TZI betont und sollte nicht vernachlässigt werden (Cohn, 1975). Aus den Ergebnissen der vorliegenden Forschung geht hervor, dass die Aufmerksamkeit der Leitung gesondert nötig ist, um beispielsweise zu verhindern, dass sich einzelne Kolleg:innen im virtuellen Raum ausgegrenzt und isoliert fühlen (vgl. I10, Pos. 9; I34, Pos. 5). Dies gilt gleichermaßen für Führungskräfte in Start-ups und etablierten Unternehmen. Die Ergebnisse dieser Arbeit deuten darauf hin, dass in etablierten Unternehmen verstärkt darauf geachtet werden sollte, da Bemerkungen bzgl. gefühlter Isolation häufiger vorliegen (vgl. Tabelle 28).

Nur wenige Teilnehmer:innen der vorliegenden Studie haben ein wahrgenommenes Gefühl der Integration in ihrem Team bestätigt oder sich dazu geäußert (vgl. Tabelle 28). Ein stark ausgeprägtes Gruppen- und Zugehörigkeitsgefühl kann allerdings maßgeblich für eine effiziente und erfolgreiche digitale Besprechung sein (Blanchard & McBride, 2020). In diesem Zusammenhang sollten Führungskräfte ihre Aufmerksamkeit zweifellos auf mögliche Beeinträchtigungen in der Beziehung zwischen den Faktoren „Ich“ und „Wir“ richten. Es ist unabhängig von der Unternehmensgröße und -struktur ratsam, diese Aspekte selbst zu reflektieren und sie im Team zu thematisieren.

Die Synthese von Literatur und Ergebnissen ermöglicht auch die Formulierung konkreter Handlungsvorschläge, die zum Erfolg eines Meetings beitragen können. Es geht sowohl aus der Literatur als auch der hier durchgeführten Analyse hervor, dass viele Teilnehmer:innen und Führungskräfte die Nutzung einer Agenda im Meeting als sinnvoll erachten. Genauso wie im physischen Raum kann die Kommunikation einer präzisen Agenda mit klar ausformulierten Zielen und Zeitangaben dazu beitragen, Struktur in ein digitales Meeting zu bringen. Insbesondere in Start-ups könnte eine frequentere Verwendung einer Agenda die Effizienz von

Meetings verbessern (vgl. Tabelle 17). Beispielsweise kann das Aufstellen gemeinsamer Ziele das Gruppengefühl stärken, Ablenkung minimieren und gewährleisten, dass alle eingeladenen Teilnehmer:innen sich des Meetinggegenstands bewusst sind (Blanchard & McBride, 2020; Oeppen et al., 2020). Die Definition klarer Zielsetzungen mag nicht immer im Einklang mit dem Zweck eines Meetings stehen oder dem bestehenden Leitungsstil der Moderation entsprechen. Dennoch sollten die positiven Auswirkungen einer Agenda auf die Meetingeffizienz bei der Vorausplanung des Meetings zumindest abgewogen werden.

Ebenso sollten Führungskräfte für eine angemessene Meetinglänge und für einen aktiven Einbezug sorgen. Dabei kann die Meetinglänge ausschlaggebend für die Aktivität der Meetingteilnehmer:innen sein. Aus den Ergebnissen lässt sich ein negativer Zusammenhang zwischen der Meetinglänge und Aktivität der Teilnehmer:innen ableiten (vgl. I36, Pos. 2; I42, Pos. 2). Zudem haben sich die Probanden aus Start-ups und etablierten Unternehmen am wenigsten über ihren wahrgenommenen Einbezug geäußert (vgl. Tabelle 28). Demzufolge kann angenommen werden, dass hier Verbesserungspotenzial für die Leitung besteht, sofern ein aktiveres Verhalten der Teilnehmer:innen angestrebt wird. Aus der Literatur geht zudem hervor, dass im Team eingebundene Personen deutlich zufriedener sind und sich damit auch aktiver an Meetings beteiligen (Blanchard & McBride, 2020).

Einige Probanden aus Start-ups äußerten das Empfinden, sich in bestimmten virtuellen Meetings überflüssig zu fühlen oder den Grund für ihre Einladung zu einem Meeting nicht zu erkennen. Meetings gelten als deutlich effektiver, wenn nur die Teammitglieder eingeladen werden, die auch einen Bezug zum Meetinggegenstand besitzen. Das Einladen von Personen, die sich schlussendlich im Meeting überflüssig fühlen, kann langfristig zu Unzufriedenheit und Frustration aller Beteiligten führen (Hacker et al., 2020). Hier sollte von der Leitung klar kommuniziert werden, inwiefern ein vorliegendes Meeting für die eingeladenen Personen relevant ist. Wird keine hinreichende Begründung gefunden, ist es in vielen Fällen womöglich besser von einer Einladung abzusehen.

Grundsätzlich kann die Auseinandersetzung mit den persönlichen Führungspraktiken und Verhaltensmustern einen immensen Lerneffekt erzielen und Raum für die individuelle Weiterentwicklung bieten. Durch diese Vorgehensweise können die Meeting-Kompetenzen von Führungskräften kontinuierlich reflektiert und erweitert werden, um sie zu befähigen, allen beteiligten Teilnehmer:innen eine optimierte Meetingqualität zu bieten.

5.4 Limitationen

Die vorliegende Masterarbeit hat verschiedene Aspekte der Thematik um die Leitung und das Verhalten der Teilnehmer:innen in virtuellen Meetings untersucht, die zur Analyse und Interpretation der betrachteten Daten beigetragen haben. Dennoch sind gewisse Limitationen zu beachten, die die Interpretation der Ergebnisse und die Übertragbarkeit der Erkenntnisse einschränken.

Erstens sind die fehlenden Informationen zur spezifischen Branche, in der die Interviewteilnehmer:innen beruflich agieren, und das Fehlen konkreter Berufstitel als eine Limitation zu betrachten. Die Untersuchung wurde unter unbekanntem beruflichem Kontext der Teilnehmenden durchgeführt und die Ergebnisse könnten in einer bestimmten Branche oder Berufsgruppe möglicherweise nicht ohne Weiteres verallgemeinert werden. Die individuellen Merkmale und Anforderungen von bestimmten Branchen wurden in dieser Masterarbeit nicht betrachtet. Folglich könnte die Relevanz der Ergebnisse für eine spezifische Branche oder ein bestimmtes Berufsfeld beeinträchtigt sein.

Zweitens ist die Stichprobengröße dieser Studie begrenzt, was ihre Anwendbarkeit auf die Grundgesamtheit einschränkt. Dies bedeutet, dass die Ergebnisse in erster Linie qualitative Einblicke bieten und quantitative Schlussfolgerungen vermieden werden sollten. Um hier Erkenntnisse für eine breitere Bevölkerungsgruppe zu ermöglichen, ist beispielsweise eine Wiederholung der Studie mit größerer Probandenzahl sinnvoll. Dennoch wird die vorliegende Stichprobengröße und das Studiendesign gewählt, um möglichst praxisnahe Erfahrungen und Erkenntnisse auffangen zu können.

Des Weiteren ist zu bedenken, dass es in der Studie potenziell zu falsch eingeschätzten Aussagen seitens der Teilnehmer:innen oder Missverständnissen bei der Beantwortung der Fragen gekommen sein könnte. Diese Unsicherheiten könnten Ungenauigkeiten in den gesammelten Daten und dem Material aus sekundärer Quelle verursacht haben, was die Verlässlichkeit der Ergebnisse beeinträchtigen könnte. Es wurde versucht, dieser Problematik entgegenzuwirken, indem bei Unklarheiten die Interviewfragen nochmals präzise erläutert wurden.

Die Analyse berücksichtigt die Nationalität und potenzielle kulturelle Einflüsse der Teilnehmenden nicht. Diese Faktoren könnten jedoch Auswirkungen auf die Arbeitskultur und die Einstellungen der Befragten haben, wurden aber in der Studie nicht systematisch untersucht. Dies könnte eine unvollständige Beurteilung der Zusammenhänge zwischen den Variablen zur Folge haben, welche in weiterführender Forschung näher untersucht werden sollte.

Schließlich wurde der Einfluss von Faktoren, beispielsweise die Leitung oder das Management, außerhalb des virtuellen Meetings sowie spezifische Arten von Meetings nicht untersucht. Dies könnte wichtige Variablen darstellen, die die Ergebnisse maßgeblich beeinflussen, jedoch nicht in die Analyse einbezogen wurden. Ebenso könnte die Auswahl der untersuchten Leitungsstile und Verhaltensmuster eine Limitation darstellen. Unter Erweiterung des Interviewleitfadens oder mithilfe einer gesonderten Studie könnten diese Forschungslücken beleuchtet werden.

Zusammenfassend sind diese Limitationen wichtige Aspekte, die bei der Interpretation der Studienergebnisse berücksichtigt werden müssen. Sie weisen auf Bereiche hin, in denen zukünftige Forschung notwendig ist, um eine umfassendere und belastbarere Bewertung der behandelten Thematik zu ermöglichen.

5.5 Conclusio

Angesichts der zunehmenden Integration digitaler Arbeitsmethoden und virtueller Meetings in den beruflichen Alltag kann diese Forschungsarbeit als explorative Studie betrachtet werden, die darauf abzielt, die Auswirkungen des Führungsstils der Meeting-Moderation auf das Verhalten der Teilnehmer:innen zu verstehen. Dabei wurden explizit Start-ups und etablierte mittlere bis große Unternehmen untersucht, um ein möglichst breites Spektrum an Unternehmensformen abzubilden. Die Ergebnisse implizieren einschlägige Unterschiede im Verständnis von Führung und der Hierarchisierung zwischen den beobachteten Start-ups und etablierten Unternehmen. Die analysierten etablierten Unternehmen zeichnen sich in der Regel durch ausgeprägte hierarchische Strukturen aus, während die beobachteten Start-ups vorwiegend flache Hierarchien integrieren. Diese Hierarchisierung spiegelt sich mehrheitlich im Führungsstil der observierten Meetingleitungen wider. Hinsichtlich des Verhaltens der verschiedenen Teilnehmer:innen lassen sich unterschiedliche Muster identifizieren, insbesondere bezüglich ihrer Aktivität oder Passivität während des digitalen Meetings und der gefühlten Integration im Team. Diese Studie stellt einen ersten Beitrag zur Thematik des Führungsverständnisses und seiner Auswirkungen in digitalen Meetings dar und gibt Anlass für weitere Forschung in diesem Bereich.

Literaturverzeichnis

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Ahmad, S., Islam, T., Sadiq, M., & Kaleem, A. (2021). Promoting green behavior through ethical leadership: a model of green human resource management and environmental knowledge. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 531–547. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0024>
- Allen, S. J., Rosch, D. M., & Riggio, R. E. (2022). Advancing Leadership Education and Development: Integrating Adult Learning Theory. *Journal of Management Education*, 46(2), 252–283. <https://doi.org/10.1177/10525629211008645>
- Altman, D. G. (1991). Practical Statistics for Medical Research. *Statistics in Medicine*, 10(10), 1635–1636. <https://doi.org/10.1002/sim.4780101015>
- Atherton, A., & Newman, A. (2017). *Entrepreneurship in China: The Emergence of the Private Sector*. Routledge.
- Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1). <https://doi.org/10.1037/tmb0000030>
- Banks, G. C., Dionne, S. D., Mast, M. S., & Sayama, H. (2022). Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. In *Leadership Quarterly* (Vol. 33, Issue 5). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101634>
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34–49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Basker, I. N., Sverdrup, T. E., Schei, V., & Sandvik, A. M. (2020). Embracing the duality of consideration and initiating structure: CEO leadership behaviors and small firm performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(3), 449–462. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0170>
- Blanchard, A. L., & McBride, A. (2020). PUTTING THE “GROUP” IN GROUP MEETINGS: ENTITATIVITY IN FACE-TO-FACE AND ONLINE MEETINGS. In *Research on Managing Groups and Teams* (Vol. 20, pp. 71–92). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/S1534-085620200000020004>
- Bolton, P., Brunnermeier, M. K., & Veldkamp, L. (2013). Leadership, coordination, and corporate culture. *Review of Economic Studies*, 80(2), 512–537. <https://doi.org/10.1093/restud/rds041>
- Bonett, D. G., & Wright, T. A. (2015). Cronbach’s alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 3–15. <https://doi.org/10.1002/job.1960>

- Breuer, C., Hüffmeier, J., Hibben, F., & Hertel, G. (2020). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *Human Relations*, 73(1), 3–34. <https://doi.org/10.1177/0018726718818721>
- Bryman, A., Bresnen, M., Beardsworth, A., & Keil, T. (1988). Qualitative Research and the Study of Leadership. *Human Relations*, 41(1), 13–30.
- Bunderson, J. S., van der Vegt, G. S., Cantimur, Y., & Rink, F. (2015). Different Views of Hierarchy and Why They Matter: Hierarchy as Inequality or as Cascading Influence. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1265–1289. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0601>
- Chang, W. L., & Lee, C. Y. (2013). Virtual team e-leadership: The effects of leadership style and conflict management mode on the online learning performance of students in a business-planning course. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 986–999. <https://doi.org/10.1111/bjet.12037>
- Chen, T., Fu, X., Hensher, D. A., Li, Z. C., & Sze, N. N. (2022). The effect of online meeting and health screening on business travel: A stated preference case study in Hong Kong. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 164. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2022.102823>
- Cohen, J. (1960). A Coefficient of Agreement for Nominal Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1).
- Cohn, R. C. (1975). *Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle* (16th ed.). Klett-Cotta.
- Cohn, R. C., & Farau, A. (1984). *Gelebte Geschichte der Psychotherapie*. Klett-Cotta.
- Cronbach, L. J. (1951). COEFFICIENT ALPHA AND THE INTERNAL STRUCTURE OF TESTS. *PSYCHOMETRIKA*, 16(3), 297–334.
- Crowston, K., Howison, J., Masango, C., & Eseryel, U. Y. (2007). The role of face-to-face meetings in technology-supported self-organizing distributed teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 50(3), 185–203. <https://doi.org/10.1109/TPC.2007.902654>
- Denstadli, J. M., Julsrud, T. E., & Hjorthol, R. J. (2012). Videoconferencing as a mode of communication: A comparative study of the use of Videoconferencing and face-to-face meetings. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(1), 65–91. <https://doi.org/10.1177/1050651911421125>
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly*, 17(3), 217–231. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.002>
- Fan, K. T., Chen, Y. H., Wang, C. W., & Chen, M. (2014). E-leadership effectiveness in virtual teams: Motivating language perspective. In *Industrial Management and Data Systems* (Vol. 114, Issue 3, pp. 421–437). <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2013-0294>

- Flick, U. (2020). *Sozialforschung: Methoden und Anwendungen: Ein Überblick für die BA-Studiengänge* (5th ed.). Rowohl Taschenbuch Verlag.
- Gadermann, A. M., Guhn, M., & Zumbo, B. D. (2007). Estimating Ordinal Reliability for Likert-Type and Ordinal Item Response Data: A Conceptual, Empirical, and Practical Guide - Practical Assessment, Research & Evaluation. *Cortina*, 17(3). <http://www.R-project.org>
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *Leadership Quarterly*, 32(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- Geimer, J. L., Leach, D. J., DeSimone, J. A., Rogelberg, S. G., & Warr, P. B. (2015). Meetings at work: Perceived effectiveness and recommended improvements. *Journal of Business Research*, 68(9), 2015–2026. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.02.015>
- Hacker, J., vom Brocke, J., Handali, J., Otto, M., & Schneider, J. (2020). Virtually in this together—how web-conferencing systems enabled a new virtual togetherness during the COVID-19 crisis. *European Journal of Information Systems*, 29(5), 563–584. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1814680>
- Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.004>
- Heckathorn, D. D., & Cameron, C. J. (2017). *Network Sampling: From Snowball and Multiplicity to Respondent-Driven Sampling*. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-060116>
- Hindle, T. (1998). *Managing Meetings* (1st ed.). Dorling Kindersley Limited.
- Holm, F., & Fairhurst, G. T. (2018). Configuring shared and hierarchical leadership through authoring. *Human Relations*, 71(5), 692–721. <https://doi.org/10.1177/0018726717720803>
- Hubner-Benz, S. (2022). *Warum Personalführung in Start-ups anders funktioniert*.
- Jones, M., & Schou, P. K. (2022). Structuring the Start-Up: How Coordination Emerges in Start-Ups through Learning Sequencing. *Academy of Management Journal*, 66(3), 859–893. <https://doi.org/10.5465/amj.2021.0149>
- Karl, K. A., Peluchette, J. V., & Aghakhani, N. (2022). Virtual Work Meetings During the COVID-19 Pandemic: The Good, Bad, and Ugly. *Small Group Research*, 53(3), 343–365. <https://doi.org/10.1177/10464964211015286>
- Kauffeld, S. (2018). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3rd ed.). Springer Berlin. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6>
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team

- performance. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 91, Issue 1, pp. 202–210). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.202>
- Kernthaler-Moser, I. (2021). TZI wirkt - auch bei virtuellen Meetings! *Themenzentrierte Interaktion - Theme-Centered Interaction*.
- Kifor, C. V., Nicolaescu, S. S., Florea, A., Savescu, R. F., Receu, I., Tirlea, A. V., & Danut, R. E. (2021). Workforce Analytics in Teleworking. *IEEE Access*, 9, 156451–156464. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3129248>
- Kim, E. J., & Park, S. (2019). The role of transformational leadership in citizenship behavior: Organizational learning and interpersonal trust as mediators. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1347–1360. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2018-0413>
- Korndörfer, W. (1999). Begriffsklärung und Abgrenzung: Führung, Leitung, Management, Verwaltung. In *Unternehmensführungslehre* (pp. 19–24). Gabler Verlag.
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92126-6>
- Kuhn, K. M. (2022). The constant mirror: Self-view and attitudes to virtual meetings. *Computers in Human Behavior*, 128. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107110>
- Kulshreshtha, K., & Sharma, G. (2021). Understanding e-leadership: Please mind the gap. *Technological Forecasting and Social Change*, 168(120750). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120750>
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). An Application of Hierarchical Kappa-type Statistics in the Assessment of Majority Agreement among Multiple Observers. *Biometrics*, 33(2), 363–374. <https://doi.org/10.2307/2529786>
- LeBlanc, L. A., & Nosik, M. R. (2019). Planning and Leading Effective Meetings. *Behavior Analysis in Practice*, 12(3), 696–708. <https://doi.org/10.1007/s40617-019-00330-z>
- Lindeblad, P. A., Voytenko, Y., Mont, O., & Arnfalk, P. (2016). Organisational effects of virtual meetings. *Journal of Cleaner Production*, 123, 113–123. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.058>
- Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X. H., McCarthy, A., & Kim, S. (2018). E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(7), 826–843. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0297>
- Lockwood, J., & Forey, G. (2016). Discursive control and power in virtual meetings. *Discourse and Communication*, 10(4), 323–340. <https://doi.org/10.1177/1750481316638152>
- Ludwig, T. D., & Frazier, C. B. (2012). Employee Engagement and Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 32(1), 75–82.

- Lyons, G. (2013). Business travel - The social practices surrounding meetings. *Research in Transportation Business and Management*, 9, 50–57. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2013.03.001>
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*, 60–70.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In J. Baur Nina and Blasius (Ed.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (pp. 633–648). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- Mccleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4).
- Men, L. R. (2014a). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Men, L. R. (2014b). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256–279. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>
- Men, L. R., Chen, Z. F., & Ji, Y. G. (2021). Cultivating Relationships with Startup Employees: The Role of Entrepreneurs' Leadership Communication. *Management Communication Quarterly*, 35(4), 518–545. <https://doi.org/10.1177/08933189211017918>
- Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). “Vision, passion, and care:” The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>
- Mroz, J. E., Yoerger, M., & Allen, J. A. (2018). Leadership in Workplace Meetings: The Intersection of Leadership Styles and Follower Gender. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(3), 309–322. <https://doi.org/10.1177/1548051817750542>
- Nair, S., Gaim, M., & Dimov, D. (2020). Toward the Emergence of Entrepreneurial Opportunities: Organizing Early-Phase New Venture Creation Support Systems. *Academy of Management Review*, 47(1), 162–183. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0040>
- Nanos, A. G., & James, A. E. (2013). A virtual meeting system for the new age. *Proceedings - 2013 IEEE 10th International Conference on e-Business Engineering, ICEBE 2013*, 98–105. <https://doi.org/10.1109/ICEBE.2013.15>
- Nurmi, N., & Pakarinen, S. (2023). Virtual meeting fatigue: Exploring the impact of virtual meetings on cognitive performance and active versus passive fatigue. *Journal of Occupational Health Psychology*. <https://doi.org/10.1037/ocp0000362>

- Nyberg, A. J., Shaw, J. D., & Zhu, J. (2021). The People Still Make the (Remote Work-) Place: Lessons from a Pandemic. In *Journal of Management* (Vol. 47, Issue 8, pp. 1967–1976). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/01492063211023563>
- Odermatt, I., König, C. J., Kleinmann, M., Nussbaumer, R., Rosenbaum, A., Olien, J. L., & Rogelberg, S. G. (2017). On Leading Meetings: Linking Meeting Outcomes to Leadership Styles. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(2), 189–200. <https://doi.org/10.1177/1548051816655992>
- Oeppen, R. S., Shaw, G., & Brennan, P. A. (2020). Human factors recognition at virtual meetings and video conferencing: how to get the best performance from yourself and others. In *British Journal of Oral and Maxillofacial Surgery* (Vol. 58, Issue 6, pp. 643–646). Churchill Livingstone. <https://doi.org/10.1016/j.bjoms.2020.04.046>
- Oliva, F. L., & Kotabe, M. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1838–1856. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2018-0361>
- Oliva, F. L., Teberga, P. M. F., Testi, L. I. O., Kotabe, M., Giudice, M. Del, Kelle, P., & Cunha, M. P. (2022). Risks and critical success factors in the internationalization of born global startups of industry 4.0: A social, environmental, economic, and institutional analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 175. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121346>
- Pasayat, A. K., Bhowmick, B., & Roy, R. (2023). Factors Responsible for the Success of a Start-up: A Meta-Analytic Approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(1), 342–352. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3016613>
- Permantier, M. (2019). *Haltung entscheidet: Führung & Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten* (1st ed.). Vahlen.
- Prommer, L., Tiberius, V., & Kraus, S. (2020). Exploring the future of startup leadership development. *Journal of Business Venturing Insights*, 14. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00200>
- Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA*.
- Rommel, A. (2021). Scientists want virtual meetings to stay after the covid pandemic. *Nature*, 591, 185–186.
- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C., & Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management*, 49(2), 149–172. <https://doi.org/10.1002/hrm.20339>
- Rubinger, L., Gazendam, A., Ekhtiari, S., Nucci, N., Payne, A., Johal, H., Khanduja, V., & Bhandari, M. (2020). Maximizing virtual meetings and conferences: a review of best practices. *International Orthopaedics*, 44(8), 1461–1466. <https://doi.org/10.1007/s00264-020-04615-9>
- Rubner, P. (2008). *Das System der TZI – das 3x4-Faktorenmodell*.
- Ruth, S., & Chaudhry, I. (2008). Public Policy Telework: A Productivity Paradox? *IEEE Computer Society*, 12(6), 87–90. <https://doi.org/10.1109/MIC.2008.132>

- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *Leadership Quarterly*, 31(1). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>
- Siswanto, S., & Yuliana, I. (2022). Linking transformational leadership with job satisfaction: the mediating roles of trust and team cohesiveness. *Journal of Management Development*, 41(2), 94–117.
- Šmite, D., Moe, N. B., Klotins, E., & Gonzalez-Huerta, J. (2023). From forced Working-From-Home to voluntary working-from-anywhere: Two revolutions in telework. *Journal of Systems and Software*, 195. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111509>
- Song, M., Podoyntsina, K., Van Der Bij, H., & Halman, J. I. M. (2008). Success factors in new ventures: A meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 25(1), 7–27. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00280.x>
- Stefanoudis, P. V., Biancani, L. M., Cambronero-Solano, S., Clark, M. R., Copley, J. T., Easton, E., Elmer, F., Haddock, S. H. D., Herrera, S., Iglesias, I. S., Quattrini, A. M., Sigwart, J., Yesson, C., & Glover, A. G. (2021). Moving conferences online: Lessons learned from an international virtual meeting. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 288(1961). <https://doi.org/10.1098/rspb.2021.1769>
- Stratton, S. J. (2021). Population Research: Convenience Sampling Strategies. In *Prehospital and Disaster Medicine* (Vol. 36, Issue 4, pp. 373–374). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/S1049023X21000649>
- Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Toniolo-Barrios, M., & Pitt, L. (2021). Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. In *Business Horizons* (Vol. 64, Issue 2, pp. 189–197). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.004>
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY*, 57(2).
- Whillans, A., Perlow, L., & Turek, A. (2021). Experimenting during the shift to virtual team work: Learnings from how teams adapted their activities during the COVID-19 pandemic. *Information and Organization*, 31(1). <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100343>
- Wu, J. (2013). Hierarchy Theory: An Overview. In R. Rozzi, S. T. A. Pickett, C. Palmer, J. J. Armesto, & J. B. Callicott (Eds.), *Linking Ecology and Ethics for a Changing World: Values, Philosophy, and Action* (pp. 281–301). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-7470-4_24
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>

Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48(3), 774–783. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0100>

Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(2), 157–177. <https://doi.org/10.1177/0266242616676883>

Zhang, C., Yu, M. C., & Marin, S. (2021). Exploring public sentiment on enforced remote work during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(6), 797–810. <https://doi.org/10.1037/apl0000933>

<https://www.statista.com/statistics/1116599/coronavirus-covid-19-home-office-austria/>;
Aufgerufen am 11.11.2023 um 00:50 Uhr CET

<https://www.statista.com/statistics/1285435/home-office-use-by-professional-position-germany/#statisticContainer>; Aufgerufen am 11.11.2023 um 00:50 Uhr CET

<https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html>; Aufgerufen am 25.08.2023 um 20:43 CEST

https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/_inhalt.html; Aufgerufen am 25.08.2023 um 20:50 CEST

<https://www.rci.at/tzi/was-ist-tzi/3-axiome-der-tzi/>; Aufgerufen am 16.11.23 um 23:40 CET

[https://www.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/Arbeitszeit/Normalarbeitszeit/Normalarbeitszeit.html#:~:text=Das%20Gesetz%20geht%20von%20einer,38%2C5%20Wochenstunden\)%20vor.](https://www.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/Arbeitszeit/Normalarbeitszeit/Normalarbeitszeit.html#:~:text=Das%20Gesetz%20geht%20von%20einer,38%2C5%20Wochenstunden)%20vor.); Aufgerufen am 05.02.2024 um 23:58 CET

Anhang

Anhang A: Qualitative Datenerhebung

Abbildung A1

Interviewleitfaden vom Fachbereich für Governance in Non-Profit Institutionen der Universität Wien

Vorwort (modifiziert):

Zuerst einmal vielen lieben Dank für die Möglichkeit mit Ihnen ein Interview über Ihre Erfahrungen mit virtuellen Meetings zu führen.

Ich heiße Marianne Skugor und studiere International Business an der Universität Wien. Ich führe dieses qualitative Interview im Rahmen meiner Masterarbeit durch. (Bitte gerne duzen)

Von den folgenden Fragen werden nur wenige für meine Arbeit benötigt. Der Fragebogen wurde mir so zur Verfügung gestellt, da meine Betreuerin Frau Kernthaler-Moser bereits Interviews mit diesem durchgeführt hat und mehr Daten sammeln möchte. Die Daten werden anonymisiert und auch von meiner Betreuerin sowie dem Institut für Rechnungswesen, Innovation und Strategie der Universität Wien weiterverwendet.

Ich bitte Sie um Ihr Einverständnis, dass ich dieses Interview aufnehmen darf, um daraus dann eine Abschrift fertigen zu können. Natürlich werden ihre persönlichen Details aus Datenschutzgründen nicht dokumentiert. Gerne stelle ich Ihnen eine Kurzfassung der Studienergebnisse zur Verfügung.

(Antwort einholen)

Super, vielen Dank!

Interviewleitfaden:

Frage
Zum persönlichen Erleben
1. Welche technischen Kanäle verwenden Sie bei der Arbeit? (Mehrfachnennungen möglich) ☐ Email ☐ Telefon ☐ SMS ☐ WhatsApp ☐ SIGNAL

○ Messenger ○ Teams ○ Zoom ○ Webex ○ Skype ○ Jitsi Meet ○ GoToMeeting ○ Slack ○ Andere...
2. Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie in Meetings im Durchschnitt der letzten 3 Monate? (circa, gefühlt)
3. Wieviel davon in virtuellen Meetings?
4. Wieviel davon in hybriden Meetings? (digitale und physische Präsenz gemischt)
5. Wie groß (TeilnehmerInnenzahl) sind die Meetings, an denen Sie teilnehmen? (Mehrfachnennungen möglich) • 0-5 • 5-10 • 10-20 • Über 20
6. An welchen Arten von virtuellen Meetings nehmen Sie teil? Können Sie uns diese bitte kurz beschreiben (z. B. Projektmeetings, Teammeetings, Strategieklausur, tägliches Standup)
7. Was ist für Sie – als Teilnehmer:in – der größte Unterschied zwischen physischen und virtuellen Meetings?
8. Was ist für Sie – als Teilnehmer:in – der größte Unterschied zwischen virtuellen und hybriden Meetings?
9. Was ist für Sie – als Teilnehmer:in – anstrengender: physische, virtuelle oder hybride Meetings?
a. Virtuelle Meetings werden oft von zu Hause aus geführt. Kommt es dadurch für Sie zu einer Vermischung von beruflichem und privaten Raum? Macht es das für Sie anstrengender?
b. Virtuelle Meetings haben bereits körperliche Symptome bei mir ausgelöst und zwar folgende....
c. Haben Sie den Eindruck, dass die technischen Möglichkeiten Sie dazu bringen ständig erreichbar sein zu wollen? Oder kommt dieser Druck von außen?
10. Was für ein Sinnestyp sind Sie? Welcher Sinn ist bei Ihnen generell am stärksten ausgeprägt? (Sehvermögen? Hörvermögen? Tastsinn? Geruchswahrnehmung? Geschmackswahrnehmung?)
a. Erleben Sie Ihre Wahrnehmung als durch die Technik verändert?
b. Wie sehr haben Sie den Eindruck, dass Ihre Wahrnehmung / Ihre 5 Sinne durch die Technik eingeschränkt wird?
c. Was für eine Auswirkung hat das auf Ihr Befinden im virtuellen Meeting?
11. Haben Sie bei digitalen Meetings ihre Kamera eher aufgedreht oder eher abgedreht?
a. Wie geht es Ihnen damit, wenn Ihr Bildschirm nur aus schwarzen Kacheln besteht?
b. Haben Sie eine Vereinbarung dazu im Team?
12. Bei physischen Meetings ist meist der ganze Körper zu sehen. Bei virtuellen Meetings ist bei aufgedrehter Kamera meist nur eine Sammlung von Köpfen zu

sehen. Sie erhalten andere körpersprachliche Signale. Was hat sich dadurch in Ihrer Wahrnehmung verändert?
a. Welche dieser Veränderung ist positiv, welche negativ für Sie?
13. Wie oft sitzen Sie in digitalen Meetings, wo Ihnen nicht ganz klar ist, was Ihre Aufgabe ist?
a. Kennen Sie dieses Phänomen bereits aus Ihren physischen Meetings?
14. Wenn Sie eine Einladung zu einem Meeting bekommen, wo Sie nicht wissen, warum Sie daran teilnehmen, fragen Sie beim Einladenden nach, warum Sie eingeladen wurden?
15. Wie oft melden Sie sich als Teilnehmer:in bei einem virtuellen Meeting zu Wort?
a. Ist Ihrer Beobachtung nach Ihr Redeanteil in virtuellen Meetings anders als in physischen?
b. Was beobachten Sie bei anderen?
c. Welche Formulierungen laden Sie ein, während des virtuellen Meetings zu sprechen, Ihren Redeanteil zu erhöhen?
d. Welche Formulierung helfen Ihnen den Anderen Raum zu geben, auch wenn Sie selber gerne und viel reden?
16. Sind Sie im digitalen Raum aktiver oder passiver, als im physischen?
17. Müssen Sie im digitalen Meeting öfter erklären was zu tun ist? Haben Sie den Eindruck, dass weniger zugehört wird?
18. Woran merken Sie, dass Ihr Gegenüber Ihnen im digitalen Raum zuhört?
a. Was tun Sie, wenn Sie merken, dass Ihr Gegenüber nicht zuhört? Was tun Sie als Teilnehmer:in?
b. Was tun Sie, wenn Sie in der Leitung sind?
19. Was ist Ihrer Erfahrung nach eine gute zeitliche Dauer für ein digitales Meeting? (Mehrfachnennungen möglich)
○ 50 Minuten und dann echte 10 Minuten Pause ○ Zwei Stunden und dann eine Pause ○ Kein Meeting sollte länger als 30 Minuten sein ○ Das hängt sehr vom Thema ab ○ Meine ideale Vorstellung ist....
20. Wie hat sich in Ihrer Praxis die informelle Kommunikation – das kleine Gespräch am Rande des Meetings – durch die steigende Zahl an virtueller Kommunikation verändert?
21. Im physischen Meeting gibt es auch Raum für informelle Kommunikation: bei der Begrüßung, bevor man sich hinsetzt, bevor es offiziell losgeht. Im digitalen Meeting ist das anders. Wie kommunizieren Sie informell mit ihren Kollge:innen im digitalen Meeting?
a. Organisieren Sie in Ihrem Unternehmen/Organisation auch virtuelle Sessions, die nur dem informellen Kontakt dienen? Warum? Warum nicht?
b. Beobachten Sie einen Zusammenhang zwischen informeller Kommunikation und Stimmung bzw. Produktivität bei Ihren MitarbeiterInnen/KollegInnen?
22. Kennen Sie aus Ihren digitalen und hybriden Meetings Umfragetools, wie Mentimeter?
a. Was bewirken diese oft spielerisch eingesetzten Tools bei Ihnen?
b. Fühlen Sie sich dadurch stärker mit den anderen Teammitgliedern verbunden?
c. Ist das für Sie ein adäquater Ersatz für informelle Kommunikation?
23. Hat sich durch die vermehrte Verwendung von digitalen und hybriden Meeting Ihr WIR-Gefühl in ihrem Team verändert?

a. Nein, ich fühle mich gleichermaßen in meinem Team aufgehoben, wie früher b. Ja, ich fühle mich heute weniger verbunden und isolierter c. Ja, ich fühle mich heute besser in meinem Team d. Ja, e. Nein,
24. Könnte es sein, dass seit der zunehmenden digitalen und hybriden Kommunikation die Verlässlichkeit bei Vereinbarungen gesunken ist? a. Oder hat das mit anderen Faktoren zu tun?
METHODISCHES
25. Wie gestalten Sie Ihren Bildschirmhintergrund? Warum? a. Welche Bildschirmhintergründe bei den anderen TeilnehmerInnen finden Sie angenehm?
26. Arbeiten Sie in Ihren virtuellen Meetings mit Agenda? a. Verwenden Sie bei Ihren physischen Meetings eine Agenda?
27. Ist das abhängig von der Meeting-Art?
28. Überlegen Sie bereits bei der Planung der Agenda, wie diese Agendapunkte im Meeting behandelt werden sollen? Informieren? Diskutieren? Reflektieren? Aushandeln? Entscheiden?
29. Benötigen einzelne Agendapunkte im virtuellen Meeting länger oder kürzer als im physischen? Was ist Ihre Beobachtung dabei?
30. Welche Informationen möchten Sie während der virtuellen Besprechungen gerne auf dem Bildschirm sehen? (Menschen, Chat, Text, Folien, Film, Umfragen,...)
31. Welche Maßnahmen/Methoden haben Sie in virtuellen Meetings erlebt, die Ihnen eine aktive und lebendige Teilnahme ermöglicht haben?
32. Ist es in Ihrer Organisation/Unternehmen üblich, während Meetings auch mit Breakout Rooms zu arbeiten?
33. Aus der Sicht einer Teilnehmer:in: Wie wirken methodische Auflockerungen im Meeting bei Ihnen? Zum Beispiel Kleingruppen in BreakoutRooms, CheckInfragen ...
34. Wenn Sie in der Leitungsrolle sind: Setzen Sie methodische Auflockerungen im Meeting ein? (zB weil Sie merken, dass die Aufmerksamkeit der TeilnehmerInnen nachlässt, Müdigkeit eintritt) a. Wenn ja, welche Methoden zur Auflockerung setzen Sie ein? (15) (z. B. Ankommensrunde oder Abschlussrunde? Bewegungsübungen? Pausen?) b. Was sind Ihre Erfahrungen damit, wenn Sie in der Leitung sind?
35. Fördert Ihrem Erleben nach Screensharing die Zusammenarbeit, oder behindert sie sie?
Leitung
36. Wieviel Prozent der Meetings, an denen Sie teilnehmen, leiten Sie selber? (gefühl, ca)
37. Wieviele Teilnehmende haben die Meetings, die Sie selber leiten? (Mehrfachnennungen möglich) • 0-5 • 5-10 • 10-20 • Über 20
38. Welche Arten von virtuellen Meetings leiten Sie? Können Sie uns diese bitte kurz beschreiben

39. Was ist für Sie der größte Unterschied zwischen physischen und virtuellen Meetings, wenn Sie selbst in der Leitung sind?
40. Wer leitet bei Ihnen virtuelle Meetings? (Mehrfachnennungen möglich) a. Immer der jeweilige Chef b. Wir wechseln uns ab c. Das hängt jeweils vom Thema ab d. der Projektleiter e. der, der einladet
41. Was ist für Sie – in der Leitung – anstrengender: physische oder virtuelle Meetings? Und wie geht es Ihnen mit hybriden Meetings?
42. Verfügt Ihre Organisation/Unternehmen eher über eine steiler oder eine flachere Hierarchie? Auf einer Skala von 0-10 (0=keine Hierarchie, 10 sehr steile Hierarchie), wo würden Sie sich einordnen?
43. Als Teilnehmende an Meetings, haben Sie bei anderen eine Veränderung von deren Leitungsstil beobachtet?
44. Gibt es bei Ihnen eine gleichbleibende und klare Rollenverteilung im virtuellen Meeting? Finden Sie diese Verteilung effektiv? Warum?
45. Wie werden bei Ihnen in der Organisation hybride Meetings geleitet? a. Gibt es zwei Leiter:innen – jeweils für den physischen und den digitalen Teil? b. Gibt es ein Buddysystem? (jeder im physischen Raum ist Ansprechpartner für eine Person im digitalen Raum)
46. Wenn Sie in der Leitung des virtuellen Meetings sind: Wie verändert das digitale Meeting Ihre Wahrnehmung von Leitung in einem Meeting?
a. Wie ist das bei einem hybriden Meeting?
47. Wird die Macht der Meetingleitung im digitalen Raum durch die Technik beeinflusst?
a. Falls ja – wird die veränderte Macht im digitalen Raum auch genutzt?
48. Empfinden Sie Leitung im digitalen Raum mehr oder weniger hierarchisch als im physischen Raum?
a. Und wie ist das bei hybriden Meetings?
49. Aus Ihrer eigenen Erfahrung in der Leitung: hat sich das Verhalten der Teilnehmenden geändert? Wenn ja, wie?
50. Wenn Sie selber in der Leitung sind – was tun Sie um alle Teilnehmer:innen zu beteiligen?
51. Wir verstehen Meetings als Führungsinstrument: Haben virtuelle Meetings Ihr eigenes Führungsverhalten in der Leitung geändert?
52. Wenn Sie auf die Führungspositionen in Ihrer Organisation schauen, wieviel Prozent haben einen technischen Hintergrund/Grundausbildung?
Störungen
53. Wie oft arbeiten Sie neben einem digitalen Meeting an anderen Dingen?
a. Was tun Sie? (Mehrfachnennungen möglich) i. Emails bearbeiten? ii. Im Internet surfen? iii. An anderen Projekten arbeiten? iv. Informell chatten? v. Haushalt erledigen vi. Anderes.....
b. Finden Sie das gut, wenn andere das ebenfalls tun?

c. Haben Sie im Team eine Vereinbarung dazu? Ist es okay für die Anderen, wenn Sie nebenbei arbeiten?				
54. Wo werden Sie schneller aus dem Meeting herausgerissen/abgelenkt?				
☐ Physisches Meeting? ☐ Digitales Meeting? ☐ Hybrides Meeting?				
55. Und was genau ist es, was Sie ablenkt?				
56. Wir verstehen unter Störung alles, was Ihre Arbeitsfähigkeit stört. Das kann sowohl der Briefträger, der klingelt, Ihre Kinder, die Hilfe bei der Hausaufgabe brauchen oder auch die Langeweile sein, die Sie ablenkt. Wenn Sie jetzt an Ihre virtuellen Meetings denken, was ist für Sie störend?				
a. Was ist diesbezüglich anders in physischen Meetings?				
b. Was stört Sie bei hybriden Meetings?				
c. In jedem Meeting gibt es die Möglichkeit der Ablenkung vom eigentlichen Inhalt. Wenn Sie an physische, digitale und hybride Meetings denken – was lenkt Sie wo ab?				
d. Was tun Sie dagegen?				
e. Wo sind Sie am häufigsten abgelenkt?				
f. Was tun Sie, um bei virtuellen Sitzungen arbeitsfähig zu werden/bleiben?				
g. Wenn Sie während des Meetings abgelenkt werden, welche sprachlichen Interventionen würden Ihre Aufmerksamkeit zurückbringen?				
h. Und was tun Sie in der Leitung, um die Arbeitsfähigkeit der Anderen zu stärken?				
57. Haben Sie in ihren digitalen Meetings bereits Streitigkeiten und/oder Konflikte erlebt?				
a. Wenn ja, was war anders als bei einem physischen Meeting?				
b. Wenn ja, wie wurde damit umgegangen?				
Wordrap – auf einer 1-5 Skala (1 Zustimmung – 5 Ablehnung, Schulnotensystem)				
58. Durch die virtuellen Meetings hat sich unsere Meetingkultur verändert.				
1	2	3	4	5
59. Virtuelle Meetings sind sachorientierter als physische Meetings.				
1	2	3	4	5
60. Informelle Kommunikation ist ein wichtiger Bestandteil in einer lebendigen Organisation.				
1	2	3	4	5
61. Mich machen virtuelle Meetings nervös, weil ich mir nicht sicher bin, ob die Technik funktioniert.				
1	2	3	4	5
62. Wir arbeiten regelmäßig mit Break Out Rooms/Untergruppen in unseren virtuellen Meetings.				
1	2	3	4	5
63. Unsere Technik lässt die Bildung von Untergruppen nicht zu.				
1	2	3	4	5
64. Die Technik gibt der Leitung viel Macht über den Meetingablauf.				
1	2	3	4	5
65. Je hierarchischer ein virtuelles Meeting geleitet wird, umso kräfteaubender ist es für die Leitung.				
1	2	3	4	5
66. Wir haben eine klare Pausenregelung bei unseren virtuellen Meetings.				

	1	2	3	4	5
67. Bei uns kommt jede/r TeilnehmerIn in jedem virtuellen Meeting mindestens einmal zu Wort.					
68. Wir setzen zur Aktivierung von TeilnehmerInnen gerne verschiedene technische Tools, wie zB Umfragen, Abstimmungen ein.					
69. Bei unseren virtuellen Meetings gibt es jedes Mal eine Ankommens- und eine Abschlussrunde.					
70. Ich bereite mich auf virtuelle Meetings mehr als auf physische vor.					
71. Ich sehe mich in meinem eigenen Video nur ungern am Bildschirm.					
72. Mir fällt das Zuhören in virtuellen Meetings schwerer als in physischen.					
73. Ich bekomme im virtuellen Meeting oft viel später als in physischen Meetings mit, wenn mich etwas stört.					
74. Ich habe in virtuellen Meetings mit der Technik oft mehr Geduld als mit den Menschen.					
75. Bei uns im Team ist der Zusammenhalt durch die digitalen Meetings gesunken.					
76. Wer im digitalen Raum verstanden werden will, muss viel expliziter formulieren und einfordern.					
77. Anfangsrunden in Meetings sind eine gute Möglichkeit miteinander in Kontakt zu kommen.					
78. Ich habe seit den vielen digitalen Meetings stärker das Gefühl, mich auf meine TeamKolleg:innen nicht mehr so verlassen zu können.					
79. Bei uns haben neue Mitarbeitende durch die vorwiegend digitale Arbeitsweise große Schwierigkeiten anzukommen. Und einige sind auch ganz schnell wieder gegangen.					
80. Wir denken bei uns im Team viel darüber nach, wie wir unsere digitalen Meetings verbessern können.					

„Herzlichen Dank für das Gespräch“

Ende der Aufnahme.

Danach auszufüllen:

Einschätzung:

Alter:

- unter 30
- 30-50
- 50 +

Geschlecht:

- M / W / D

Größe der Organisation

- Unter 100 MA
- Über 100 MA

Art der Organisation:

- Profit
- Non-Profit/NGO
- Verwaltung
- Aus- und Fortbildung
- Gesundheitsbranche

Abbildung A2

Im „Vorfragebogen“ überführte quantitative Datenerhebung

Zum persönlichen Erleben
1. Welche technischen Kanäle verwenden Sie bei der Arbeit? (Mehrfachnennungen möglich) ☐ Email ☐ Telefon ☐ SMS ☐ WhatsApp ☐ SIGNAL ☐ Messenger ☐ Teams ☐ Zoom ☐ Webex ☐ Skype ☐ Jitsi Meet ☐ GoToMeeting ☐ Slack ☐ Andere...
2. Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie in Meetings im Durchschnitt der letzten 3 Monate? (circa, gefühlt)
3. Wieviel davon in virtuellen Meetings?
4. Wieviel davon in hybriden Meetings? (digitale und physische Präsenz gemischt)
5. Wie groß (TeilnehmerInnenzahl) sind die Meetings, an denen Sie teilnehmen? (Mehrfachnennungen möglich)

• 3-5 • 5-10 • 10-20 • Über 20					
6. Was ist Ihrer Erfahrung nach eine gute zeitliche Dauer für ein digitales Meeting? (Mehrfachnennungen möglich) ○ 50 Minuten und dann echte 10 Minuten Pause ○ Zwei Stunden und dann eine Pause ○ Kein Meeting sollte länger als 30 Minuten sein ○ Das hängt sehr vom Thema ab ○ Meine ideale Vorstellung ist....					
7. Hat sich durch die vermehrte Verwendung von digitalen und hybriden Meeting Ihr WIR-Gefühl in ihrem Team verändert? a. Nein, ich fühle mich gleichermaßen in meinem Team aufgehoben, wie früher b. Ja, ich fühle mich heute weniger verbunden und isolierter c. Ja, ich fühle mich heute besser in meinem Team d. Ja, e. Nein,					
METHODISCHES					
8. Arbeiten Sie in Ihren virtuellen Meetings mit Agenda? a. Verwenden Sie bei Ihren physischen Meetings eine Agenda?					
9. Ist das abhängig von der Meeting-Art?					
10. Ist es in Ihrer Organisation/Unternehmen üblich, während Meetings auch mit Breakout Rooms zu arbeiten?					
11. Fördert Ihrem Erleben nach Screensharing die Zusammenarbeit, oder behindert sie sie?					
Leitung					
12. Wieviel Prozent der Meetings, an denen Sie teilnehmen, leiten Sie selber? (gefühlte, ca)					
13. Wieviele Teilnehmende haben die Meetings, die Sie selber leiten? (Mehrfachnennungen möglich) • 3-5 • 5-10 • 10-20 • Über 20					
14. Wer leitet bei Ihnen virtuelle Meetings? (Mehrfachnennungen möglich) a. Immer der jeweilige Chef b. Wir wechseln uns ab c. Das hängt jeweils vom Thema ab d. der Projektleiter e. der, der einladet					
Wordrap – auf einer 1-5 Skala (1 Zustimmung – 5 Ablehnung, Schulnotensystem)					
15. Durch die virtuellen Meetings hat sich unsere Meetingkultur verändert. <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	
16. Virtuelle Meetings sind sachorientierter als physische Meetings. <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	
17. Informelle Kommunikation ist ein wichtiger Bestandteil in einer lebendigen Organisation. <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	
18. Mich machen virtuelle Meetings nervös, weil ich mir nicht sicher bin, ob die Technik funktioniert. <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	

19. Wir arbeiten regelmäßig mit Break Out Rooms/Untergruppen in unseren virtuellen Meetings.	1	2	3	4	5
20. Unsere Technik lässt die Bildung von Untergruppen nicht zu.	1	2	3	4	5
21. Die Technik gibt der Leitung viel Macht über den Meetingablauf.	1	2	3	4	5
22. Je hierarchischer ein virtuelles Meeting geleitet wird, umso kräfteaubender ist es für die Leitung.	1	2	3	4	5
23. Wir haben eine klare Pausenregelung bei unseren virtuellen Meetings.	1	2	3	4	5
24. Bei uns kommt jede/r TeilnehmerIn in jedem virtuellen Meeting mindestens einmal zu Wort.	1	2	3	4	5
25. Wir setzen zur Aktivierung von TeilnehmerInnen gerne verschiedene technische Tools, wie zB Umfragen, Abstimmungen ein.	1	2	3	4	5
26. Bei unseren virtuellen Meetings gibt es jedes Mal eine Ankommens- und eine Abschlussrunde.	1	2	3	4	5
27. Ich bereite mich auf virtuelle Meetings mehr als auf physische vor.	1	2	3	4	5
28. Ich sehe mich in meinem eigenen Video nur ungern am Bildschirm.	1	2	3	4	5
29. Mir fällt das Zuhören in virtuellen Meetings schwerer als in physischen.	1	2	3	4	5
30. Ich bekomme im virtuellen Meeting oft viel später als in physischen Meetings mit, wenn mich etwas stört.	1	2	3	4	5
31. Ich habe in virtuellen Meetings mit der Technik oft mehr Geduld als mit den Menschen.	1	2	3	4	5
32. Bei uns im Team ist der Zusammenhalt durch die digitalen Meetings gesunken.	1	2	3	4	5
33. Wer im digitalen Raum verstanden werden will, muss viel expliziter formulieren und einfordern.	1	2	3	4	5
34. Anfangsrunden in Meetings sind eine gute Möglichkeit miteinander in Kontakt zu kommen.	1	2	3	4	5
35. Ich habe seit den vielen digitalen Meetings stärker das Gefühl, mich auf meine TeamKolleg:innen nicht mehr so verlassen zu können.	1	2	3	4	5
36. Bei uns haben neue Mitarbeitende durch die vorwiegend digitale Arbeitsweise große Schwierigkeiten anzukommen. Und einige sind auch ganz schnell wieder gegangen.	1	2	3	4	5
37. Wir denken bei uns im Team viel darüber nach, wie wir unsere digitalen Meetings verbessern können.	1	2	3	4	5

Abbildung A3

Beispielhafte Auszüge des Vorfragebogens aus Microsoft Forms

Fragebogen zu virtuellen Meetings

Die Fragen dieses "Vor-Fragebogens" zielen auf das Teilnehmen an - und persönliche Erleben von - virtuellen Meetings im Arbeitsumfeld ab.

Die Fragen wurden von Mag. Irene Kernthaler-Moser in Kooperation mit Prof. Michaela Schaffhauser-Linzatti im Rahmen der Lehrveranstaltung „Virtuelle Meetings als Werkzeug eines wirksamen internationalen Managements (MA) - Wie passen Technik und Interaktion zusammen?“ erstellt.

Die Ergebnisse werden anonymisiert zum Teil in meiner Masterarbeit analysiert und zudem von Mag. Kernthaler-Moser und dem Institut für Rechnungswesen, Innovation und Strategie der Universität Wien weiter verwendet.

Vielen Dank für die Teilnahme! :)

Zum persönlichen Erleben

1. Welche technischen Kanäle verwenden Sie bei der Arbeit? *

- ☐ E-Mail
- ☐ Telefon
- ☐ SMS
- ☐ WhatsApp
- ☐ Signal
- ☐ Microsoft Teams
- ☐ Zoom
- ☐ Webex
- ☐ Skype
- ☐ Jitsi Meet
- ☐ GoToMeeting
- ☐ Slack
- ☐ OTRAS

Abschluss

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf einer Skala von 1 (Zustimmung) bis 5 (Ablehnung).

16. Durch virtuelle Meetings hat sich unsere Meetingkultur verändert.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Virtuelle Meetings sind sachorientierter als physische Meetings.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Informelle Kommunikation ist ein wichtiger Bestandteil in einer lebendigen Organisation.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Mich machen virtuelle Meetings nervös, weil ich mir nicht sicher bin, ob die Technik funktioniert.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Tabelle A1

Reliabilitätsstatistiken der Skalenfragen

Reliabilitätsstatistiken	
Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
0,548	5

Tabelle A2

Item-Skala-Statistiken

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item- Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
61. Mich machen virtuelle Meetings nervös, weil ich mir nicht sicher bin, ob die Technik funktioniert.	11,78	11,23	0,31	0,50
64. Die Technik gibt der Leitung viel Macht über den Meetingablauf.	12,63	9,99	0,48	0,38
67. Bei uns kommt jede/r TeilnehmerIn in jedem virtuellen Meeting mindestens einmal zu Wort.	12,66	12,58	0,14	0,59
68. Wir setzen zur Aktivierung von TeilnehmerInnen gerne verschiedene technische Tools, wie z.B. Umfragen, Abstimmungen ein.	12,02	11,92	0,35	0,48
76. Wer im digitalen Raum verstanden werden will, muss viel expliziter formulieren und einfordern.	12,85	11,83	0,31	0,50

Tabelle A3

Originale und neue Bezeichnungen der Interviews der Stichproben A und B

Originale Nummerierung	Neue Nummerierung	Originale Nummerierung	Neue Nummerierung
Engemann, Martina	I01	Vlacic, Sanja	I22
Federspiel, Stefanie	I02	S. Zillig	I23
Henkel, Vincent	I03	F. Arcicasa	I24
Heese, Amy	I04	M. Zivkovic	I25
Jagodic, Urs	I05	J. Sauter	I26
Jiang, Julia	I06	A. Pranjic	I27
Kovaleva, Tatiana	I07	A. Neubauer	I28
Lomako, Kateryna	I08	N. Konovalova	I29
Markovic, Aleksandra	I09	M. Schwarz	I30
Meiszies, Magdalena	I10	B. Doutlik	I31
Muchmayer, Rebecca	I11	I. Pranjic	I32
Popp, Jean-Pierre	I12	Skugor, 01	I33
Rohrer, Katharina	I13	Skugor, 02	I34
Sorokina, Nika	I14	Skugor, 03	I35
Stich, Katharina	I15	Skugor, 04	I36
Wagner, Ligia	I16	Skugor, 05	I37
Wegmann, Paula	I17	Skugor, 06	I38
Huber, Manuel	I18	Skugor, 07	I39
Qiu, Junye	I19	Skugor, 08	I40
Schneider, Andrea	I20	Skugor, 09	I41
Rinnhofer, Marlene	I21	Skugor, 10	I42

Anhang B: Quantitative Analyse der Daten

Tabelle B1

Häufigkeitsverteilung Startups

Frage 2: Arbeitszeit in Meetings					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0,10	1	10,0	10,0	10,0
	0,20	2	20,0	20,0	30,0
	0,30	1	10,0	10,0	40,0
	0,40	1	10,0	10,0	50,0
	0,50	2	20,0	20,0	70,0
	0,60	1	10,0	10,0	80,0
	0,70	1	10,0	10,0	90,0
	0,80	1	10,0	10,0	100,0
Gesamt		10	100,0	100,0	

Frage 3: Zeit in virtuellen Meetings					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0,15	2	20,0	20,0	20,0
	0,2	2	20,0	20,0	40,0
	0,4	3	30,0	30,0	70,0
	0,6	1	10,0	10,0	80,0
	0,8	1	10,0	10,0	90,0
	0,98	1	10,0	10,0	100,0
Gesamt		10	100,0	100,0	

Frage 36: Leitung von virtuellen Meetings					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0,2	2	20,0	20,0	20,0
	0,4	3	30,0	30,0	50,0
	0,5	2	20,0	20,0	70,0
	0,6	1	10,0	10,0	80,0
	0,7	2	20,0	20,0	100,0
Gesamt		10	100,0	100,0	

Tabelle B2

Häufigkeitsverteilung etablierte UN

Frage 2: Arbeitszeit in Meetings					
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente	
Gültig 0,00	2	6,3	6,3	6,3	
0,10	3	9,4	9,4	15,6	
0,20	3	9,4	9,4	25,0	
0,30	6	18,8	18,8	43,8	
0,40	6	18,8	18,8	62,5	
0,50	6	18,8	18,8	81,3	
0,60	3	9,4	9,4	90,6	
0,70	2	6,3	6,3	96,9	
0,90	1	3,1	3,1	100,0	
Gesamt	32	100,0	100,0		

Frage 3: Zeit in virtuellen Meetings					
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente	
Gültig 0,08	1	3,1	3,1	3,1	
0,1	2	6,3	6,3	9,4	
0,25	2	6,3	6,3	15,6	
0,3	1	3,1	3,1	18,8	
0,4	1	3,1	3,1	21,9	
0,5	3	9,4	9,4	31,3	
0,57	1	3,1	3,1	34,4	
0,6	4	12,5	12,5	46,9	
0,7	1	3,1	3,1	50,0	
0,75	1	3,1	3,1	53,1	
0,8	6	18,8	18,8	71,9	
0,87	1	3,1	3,1	75,0	
0,9	2	6,3	6,3	81,3	
0,95	3	9,4	9,4	90,6	
0,98	1	3,1	3,1	93,8	
0,99	1	3,1	3,1	96,9	
1	1	3,1	3,1	100,0	
Gesamt	32	100,0	100,0		

Frage 36: Leitung von virtuellen Meetings				
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig 0	2	6,3	6,3	6,3
0,02	1	3,1	3,1	9,4
0,05	4	12,5	12,5	21,9
0,1	2	6,3	6,3	28,1
0,13	1	3,1	3,1	31,3
0,2	3	9,4	9,4	40,6
0,25	1	3,1	3,1	43,8
0,3	2	6,3	6,3	50,0
0,35	2	6,3	6,3	56,3
0,38	1	3,1	3,1	59,4
0,4	2	6,3	6,3	65,6
0,49	1	3,1	3,1	68,8
0,5	7	21,9	21,9	90,6
0,6	1	3,1	3,1	93,8
0,8	2	6,3	6,3	100,0
Gesamt	32	100,0	100,0	

Tabelle B3

Häufigkeitsverteilung der zusammen gewählten Kategorien von Frage 40 der Gesamtstichprobe

Kategorie	Häufigkeit	Prozent
/	1	2,4
a	1	2,4
a, b, c	1	2,4
a, c	4	9,5
a, c, d	1	2,4
b, c	4	9,5
b, c, d	1	2,4
b, e	1	2,4
c	15	35,7
c, d	3	7,1
c, d, e	1	2,4
c, e	3	7,1
d	2	4,8
d, e	1	2,4
e	3	7,1
Gesamt	42	100,0

Tabelle B4

Absolute und relative Häufigkeiten der Skalenfragen 61, 64, 67, 68 und 76 der Gesamtstichprobe

Absolute Häufigkeiten					
Ausprägung	Frage 61	Frage 64	Frage 67	Frage 68	Frage 76
1	5	9	9	2	7
2	5	8	13	6	17
3	3	12	4	15	7
4	13	6	9	7	6
5	16	7	7	11	5
Gesamt	42	42	42	41	42

Relative Häufigkeiten					
Ausprägung	Frage 61	Frage 64	Frage 67	Frage 68	Frage 76
1	0,12	0,21	0,21	0,05	0,17
2	0,12	0,19	0,31	0,14	0,40
3	0,07	0,29	0,10	0,36	0,17
4	0,31	0,14	0,21	0,17	0,14
5	0,38	0,17	0,17	0,26	0,12
Gesamt	1,00	1,00	1,00	0,98	1,00

Anhang C: Qualitative Analyse der Daten

Tabelle C1

Aufgestellte Kodierregeln der deduktiven Kategorien

Kategorie	Unterkategorie	Musterbeispiel	Codierregel
K1 Wahrgenommenes Führungsverhalten/ Leitungsverständnis	K1.1 Transformatorisches Führungsverständnis	" (...) ob es Wünsche, Anmerkungen, Anregungen gibt" (vgl. I38)	Aussagen, die Kommunikation von Inspirationen, Visionen, moralischer Orientierung und sonstige transformative Merkmale einschließen, sowie eine personenbezogene Komponente nennen (vgl. Basker et al., 2020)
	K1.2 Transaktionales Führungsverständnis	" ich habe dann ja auch ein Ziel bei der ganzen Sache, oder ich will hier was erreichen mit dem Meeting." (vgl. I10)	Aussagen, die klar kommunizierte Regeln und Ziele, routinierte Aufgaben, extrinsische Belohnungen und sonstige transaktionale Merkmale betreffen (vgl. Men, 2014a)
	K1.3 Achtsames Verhalten	"(...) ich halte meine Meetings natürlich so kurz wie nötig und versuche die nicht unnötig in die Länge zu ziehen" (vgl. I39)	Aussagen, die das Lesen des virtuellen Raums bezeichnen, die Verwendung/Interpretation non-verbaler Signale, Achten auf Teilnehmer:Innen
	K1.4 Partizipatives Verhalten	"(...) Leute, die kooperativ sind, auch im digitalen Raum kooperativ sind (...)" (vgl. I10); "(...) die Leitung (...) muss deutlich mehr aufpassen (...) wie die Teilnehmer dementsprechend auf das Meeting reagieren" (vgl. I38)	Aussagen, die sich darauf beziehen, dass die Leitung Teilnehmer:innen aktiv miteinbezieht, individuell fördert, aktiviert, etc.
	K1.5 Autoritäres Verhalten	"Ja, durch virtuelle Meetings wurde das Führungsverhalten in Meetings stärker und strukturierter." (vgl. I15)	Aussagen, die auf Sanktionen, positionsbedingter Macht und die Durchsetzung von Regeln hinweisen
K2 Wahrgenommene Hierarchie	K2.1 Steile Hierarchie	"(...) eher steiler als flacher." (vgl. I07); "Eher steil, also 7, steilere Hierarchie." (vgl. I15)	Aussagen, welche eine stark hierarchisch geprägte Struktur ansprechen: z.B. viele Autoritäts-/Entscheidungsebenen, vertikale Rangordnung, positionsgebundene Befugnisse, starre Strukturen
	K2.2 Flache Hierarchie	"Eher flacher (...). Es ist ziemlich leicht aufzusteigen (...)" (vgl. I40); "Lokal, hier in Österreich ist es eher flach (...)" (vgl. I14)	Aussagen, welche auf flache Hierarchien ansprechen: z.B. schnelle Entscheidungswege, reduzierte Anzahl an Hierarchiestufen, unmittelbare Kommunikation, Agilität, Flexibilität
K3 Wahrgenommener Einbezug der Teilnehmer:innen	K3.1 Gefühl der Integration	"(...) wir haben auch einen sehr starken Austausch." (vgl. I40)	Aussagen bzgl. Networking-Möglichkeiten, einem vorhandenen
	K3.2 Gefühl der Überflüssigkeit	"(...) es gibt auch Meetings wo man selbst sich fragt was habe ich da zu tun?" (vgl. I38)	Aussagen von Teilnehmer:innen, die nicht wissen, wieso sie zum Meeting eingeladen werden, bzw. keinen Sinn in ihrer Teilnahme am Meeting sehen
	K3.3 Gefühl von Vertrauen	"Ich denke da natürlich, dass meine Kollegen oder Zuhörer da so professionell genug sind zu wissen, wann es wichtig ist, jetzt aufzupassen und wann nicht." (vgl. I39)	Direkte Bemerkungen, die Vertrauen in die Führungskraft und Kollege:Innen bezeichnen
K4 Wahrgenommenes Verhalten der Teilnehmer:innen	K4.1 Aktives Verhalten	"(...) An einem Tag ist jemand aktiver und möchte mehr sprechen. Oder er weiß mehr zu dem Thema und ist aktiver und sonst halt nicht." (vgl. I21); "(...) viel mehr proaktiv sein, weil das subtile ist viel schwieriger herauszufinden (...)" (vgl. I38)	Aussagen bzgl. der Artikulation non-verbaler Signale, aktivem Teilnehmen am Meetinggespräch
	K4.2 Abwesendes Verhalten	"(...) mehr Kommunikationslücken und Missverständnisse (...)" (vgl. I33)	Aussagen, die der Nicht-Teilnahme am Meeting entsprechen mit potenzieller Begründung für dieses Verhalten
	K4.3 Abgelenktes Verhalten	"Ja, die Teilnehmenden werden weniger aktiv. Ich weiß nicht genau, ob sie mir zu 100% zuhören oder doch nebenbei andere Arbeit machen. Außer der Begrüßung und der Verabschiedung hört man manchmal kaum Stimme von den jeweiligen Personen. " (vgl. I6)	Aussagen bzgl. Passivität durch Ablenkung vom Meeting und potenziellen Gründen, die dieses Verhalten hervorgerufen

Tabelle C2

Berechnungsgrundlage der Interrater-Reliabilität nach Häufigkeiten

Unterkategorie	Rater 1	Rater 2	Diskrepanz
K1.1 Transformatorisches Führungsverständnis	19	19	0
K1.2 Transaktionales Führungsverständnis	16	16	0
K1.3 Achtsames Verhalten	27	27	0
K1.4 Partizipatives Verhalten	45	45	0
K1.5 Autoritäres Verhalten	13	13	0
K1.6 Fokus auf Kommunikation	6	6	0
K1.7 Keine Leitungserfahrung	7	7	0
K2.1 Steile Hierarchie	23	23	0
K2.2 Flache Hierarchie	24	24	0
K3.1 Gefühl der Integration	6	5	1
K3.2 Gefühl der Überflüssigkeit	3	3	0
K3.3 Gefühl von Vertrauen	7	7	0
K3.4 Gefühl der sozialen Isolation	4	4	0
K4.1 Aktives Verhalten	30	30	0
K4.2 Abwesendes Verhalten	19	14	5
K4.3 Abgelenktes Verhalten	14	19	-5
K4.4 Passives Verhalten	17	19	-2
K4.5 Themenabhängiges Verhalten	24	24	0