



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Die Macht der Leitung - Unterschiede zwischen virtuellen und physischen Meetings und ihre Auswirkung auf die Interaktion

verfasst von | submitted by

Sarah Kristina Gscheider BSc

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien | Vienna, 2024

Studienkennzahl lt. Studienblatt | Degree
programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 066 915

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Betriebswirtschaft

Betreut von | Supervisor:

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

Danksagung

Zuallererst möchte ich mich bei meinen Betreuerinnen bedanken, die diese Arbeit ermöglicht haben. Vielen Dank Prof. Schaffhauser-Linzatti und Frau Kernthaler-Moser für die Möglichkeit an Ihrem Institut meine Arbeit zu verfassen, die inhaltliche Unterstützung und das Feedback zur kontinuierlichen Verbesserung.

Herzlichen Dank möchte ich auch meinen Interviewpartnern aussprechen. Die Interviews mit euch waren der spannendste Teil dieser Masterarbeit, und ich weiß es sehr zu schätzen, dass ihr euch nach eurem Feierabend die Zeit dafür genommen habt.

Außerdem möchte ich die Gelegenheit nutzen den wichtigsten Personen, die mich auf den Weg meines Masters begleitet haben, zu danken, weil man es einfach viel zu selten tut:

Liebe Mama und lieber Papa, vielen Dank für eure ausdauernde Unterstützung während meines gesamten Studiums. Auch wenn wir gemeinsam dieses Ende lange herbeigesehnt haben, wusste ich zu jeder Zeit, dass ihr hinter mir steht. Ihr habt, wann immer ich euch (zweifelnd) angerufen habe mit Verständnis, Geduld, und Ermutigung reagiert.

Lieber Michi, vielen Dank für dein Mentoring nicht nur während meines Studiums, sondern während meines gesamten Lebens. Von der ersten wissenschaftlichen Seminararbeit in der Schule, über Englisch Essays und meiner Abschlussarbeit im Bachelor, bis hin zu dieser Masterarbeit – du hast alles gelesen, verbessert und mit strengen, manchmal auch sehr humorvollen Kommentaren versehen.

Lieber Daniel, vielen Dank für deine emotionale Stütze und für deine aufmunternde Worte, die immer zur richtigen Zeit kamen. Ich bin dir so dankbar dafür, auch wenn ich es vielleicht von Zeit zu Zeit nicht immer so zeigen konnte. Nicht nur meine Lebensstunden sind in diese Arbeit geflossen, sondern auch deine, denn du hattest immer ein offenes Ohr, hast mir bei meinen Überlegungen geholfen, Korrektur gelesen und Zweifel aus der Welt geschaffen. Ich wüsste nicht, wie diese Arbeit (und auch mein Leben) ohne dich aussehen würde.

Zusammenfassung

Diese Masterarbeit untersucht die Unterschiede zwischen virtuellen und physischen Meetings und deren Auswirkungen auf die Interaktion der Teilnehmenden, mit Fokus auf die Rolle der Meetingleitung. Die Einflussmöglichkeiten der Meetingleitung auf verschiedene Komponenten der Interaktion wird durch eine Literaturrecherche zusammengetragen. Darauffolgend wird beleuchtet, welche Herausforderungen durch die Umstellung von physischen auf virtuelle Meetings entstehen können. Durch die Auswertung der qualitativen Interviews werden neben den Unterschieden aus Sicht der Meetingleitung sieben zentrale Unterschiede festgestellt: Leitungsstil, Zusammengehörigkeitsgefühl, Beurteilung anderer Teilnehmer, Teilnehmeraktivität, Hierarchie- und Machtempfinden sowie Konfliktempfinden. Darüber hinaus werden durch die qualitativen Interviews Methoden zur Aktivierung und Involvierung der Teilnehmer gesammelt. Die Arbeit bietet eine Sammlung an Strategien zur Verbesserung der Interaktion und Führung in virtuellen Meetings und trägt zum Verständnis der Meetingdynamik bei.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit.....	3
2 Theoretischer Hintergrund	4
2.1 Meeting im physischen und virtuellen Raum.....	4
2.2 Kommunikation.....	7
2.3 Leitung	10
2.4 Leitung von Meetings im Wandel durch die Digitalisierung	12
2.4.1 Ich-Dimension	17
2.4.2 Wir-Dimension	21
2.4.3 Es-Dimension	26
2.4.4 Globe-Dimension	28
3 Methode.....	33
3.1 Qualitative Forschung als Forschungsdesign	33
3.2 Rahmen der Erhebung und Leitfaden.....	35
3.3 Qualitative Auswertung.....	36
4 Ergebnisse	39
4.1 Herausforderungen aus der Sicht einer Meetingleitung	39
4.2 Unterschiede im Leitungsstil in virtuellen Meetings	42
4.3 Unterschiede im Zusammengehörigkeitsgefühl	44
4.4 Unterschiede in der Beurteilung anderer Teilnehmender	47

4.5	Unterschiede in der Teilnehmeraktivität	48
4.6	Unterschiede im Machtempfinden der Meetingleitung.....	51
4.7	Unterschiede im Hierarchieempfinden der Meetingleitung	53
4.8	Unterschiede im Konfliktempfinden	55
4.9	Strategien der Leitung für virtuelle Meetings	56
5	Diskussion und praktische Implikationen	63
6	Schlussbetrachtung und Ausblick.....	72
	Literaturverzeichnis.....	75
	Anhang	88
	Anhang A: Interviewleitfaden	88
	Anhang B: Auswertung der Interviews	97

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Wirkfaktoren in Gruppeninteraktionen	13
Abbildung 2 Prozessmodell induktiver Kategorienbildung	37

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Leitungsprivilegien virtueller Meetings	16
Tabelle 2 Einflussmöglichkeiten der Meetingleitung	32
Tabelle 3 Darstellung des Paraphrasierungsprozesses	38
Tabelle 4 Darstellung des Verallgemeinerungsprozesses	38
Tabelle 5 Unterschiede Meetingleitende Perspektive	40
Tabelle 6 Unterschiede im virtuellem Leitungsstil	42
Tabelle 7 Auswirkungen des virtuellen Formats auf das Zusammengehörigkeitsgefühl	45
Tabelle 8 Einschätzung des Gegenübers im virtuellen Format	47
Tabelle 9 Passivität der Teilnehmer	48
Tabelle 10 Machtempfinden	51
Tabelle 11 Hierarchieempfinden	53
Tabelle 12 Konfliktempfinden	55
Tabelle 13 Gestaltungsmöglichkeiten der Leitung	57
Tabelle 14 Sammlung der Maßnahmen zur Aktivierung	71

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
COVID-19	corona virus disease 2019
et. al.	et alii
etc.	et cetera
WHO	World Health Organisation
TZI	Themenzentrierte Interaktion
z.B.	Zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) hat am 05. Mai 2023 den internationalen Gesundheitsnotstand, der durch die COVID-19-Pandemie ausgelöst wurde, für beendet erklärt. Der Ende Januar 2020 ausgesprochene Notstand zur Bekämpfung der Pandemie ist somit nach über drei Jahren beendet, wodurch die meisten Länder zu einem Leben wie vor dem Ausbruch des Virus zurückkehren. (ORF, 2023; Tagesschau, 2023) Die COVID-19 geprägten Jahre haben sowohl im privaten und als auch im beruflichen Leben gravierende Spuren hinterlassen.

Die hohe Ansteckungsrate der COVID-19-Erkrankung hat Organisationen weltweit zur sofortigen Reaktion gezwungen, um so das internationale Infektionsgeschehen abzubremsen. Viele Unternehmen verlagerten alle nicht unbedingt physisch erforderlichen Arbeitsschritte ohne eine richtige Vorbereitungszeit in den virtuellen Raum. Nun, drei Jahre später, geben Befragte in Umfragen an, dass Fernarbeit/Homeoffice eine feste Verankerung in ihrer Arbeitsweise darstellt (Dias da Silva, Georgarakos & Weißler, 2023, S. 50). In einer repräsentativen Umfrage des Wissenschaftszentrum Berlin geben lediglich 10 Prozent der befragten Deutschen an, nach der Pandemie vollständig zur Präsenzarbeit zurückkehren zu wollen. (Alipour, Falck, Gilberg, Nolte & Follmer, 2021, S. 16)

Die erhebliche Verbreitung von Fernarbeit und virtuellen Meetings hat berechtigte Gründe: Unternehmen können Reisekosten sparen und zugleich die negativen Auswirkungen auf die Umwelt reduzieren. Zudem können Unternehmen ihren Beschäftigten eine größere Flexibilität durch die Einrichtung von Homeoffice und virtuellen Meetings bieten. (Bachmann, Bloch & Bravo, 2022, S. 450; Lindeblad, Voytenko, Mont & Arnfalk, 2016, S. 113) In der Folge wird daher auch nach dem offiziellen Ende der COVID-19-Pandemie ein großer Anteil der anfallenden Arbeit innerhalb einer Organisation weiterhin im virtuellen Raum erledigt.

Das prompte Handeln zu Beginn der COVID-19-Pandemie verhinderte, dass Unternehmen sich ausführlich mit dem Thema Homeoffice auseinandersetzen konnten. Viele Unternehmen stießen eine Umstellung auf Fernarbeit an, ohne über die effektive Nutzung von virtueller Kollaboration nachzudenken beziehungsweise das Personal dementsprechend zu schulen. In der Literatur lassen sich Hinweise finden, dass virtuellen Teams vor spezifischen Herausforderungen gestellt werden. Beim direkten Vergleich zwischen räumlich getrennten und räumlich verbunden Teams, wurde beispielsweise gezeigt, dass virtuelle Teams

Schwierigkeiten bei der kreativen Kollaboration überwinden müssen. (Bachmann et al., 2022, S. 459; Brucks & Levav, 2022a, 110).

Wenn der Übergang zur Fernarbeit langfristig beibehalten werden möchte, so wie es die Umfragen derzeit repräsentieren, ist es nun entscheidend, sich intensiv mit der Steuerung dieses Umstellungsprozesses auseinanderzusetzen. Dabei sollte vor allem ein Blick auf Meetings und nun auch durch die Umstellung auf virtuelle Meetings geworfen werden, denn diese nehmen einen großen Anteil im Alltag eines Arbeitenden ein. Studien und Umfragen deuten darauf hin, dass Führungspersonen im Durchschnitt etwa 20-25 Stunden pro Woche in Meetings verbringen können. Dies entspricht etwa der Hälfte ihrer Arbeitszeit. (Rogelberg & Scott, 2007, S. 18) Zudem haben weitere Umfragen ergeben, dass von der kollektiven Zeit, die in einem Unternehmen gearbeitet wird, etwa 15% Meetings zugeschrieben werden können (Gandhi, 2019). Dies bedeutet, dass jedes ineffektiv angesetzte Meeting nicht nur für die Teilnehmenden eine große Last bringt, sondern auch einen erheblichen finanziellen Faktor für Unternehmen darstellt. Für Besprechungsleiter gilt daher, dass sowohl die Organisation als auch die Durchführung eines jeden Meetings, virtuell oder physisch, produktiv und ergebnisbehaftet sein soll, um so ihrer ökonomischen Verantwortung für das Unternehmen nachzukommen. Die Bewältigung dieser Herausforderung wird in den kommenden Jahren eine zentrale Aufgabe des Managements sein.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Das Ziel dieser Forschungsarbeit besteht darin, ein tieferes Verständnis für die Rolle der Meetingleitung zu entwickeln und herauszufinden, wie sich der Übergang von traditionellen physischen zu modernen virtuellen Meetingformaten auf die Interaktion von Meetings auswirkt. Es ergibt sich folgende Hauptforschungsfrage: „Welche Auswirkungen hat der Wechsel von physischem zu virtuellem Raum auf Leitung von Meetings und wie beeinflusst es die Interaktion der Teilnehmenden?“ Um dieses Ziel zu erreichen, werden mehrere Teilforschungsfragen verfolgt, die unter anderem die folgenden Aspekte umfassen:

Welche Macht kommt der Meetingleitung vor und während des Meetings zu, um die Interaktion der Teilnehmer zu fördern?

Welche spezifischen Herausforderungen und Dynamiken ergeben sich für die Meetingleitung durch den Wechsel von traditionellen physischen zu virtuellen Meetingformaten?

Welche praktischen Strategien und Instrumente stehen der Meetingleitung zur Verfügung, um die Interaktion von virtuellen Meetings zu verbessern?

Diese Teilziele sollen zusammen dazu beitragen, ein umfassendes Verständnis für die Rolle der Meetingleitung zu erlangen und Einblicke in die Herausforderungen und Chancen des Übergangs zu virtuellen Meetingformaten zu gewinnen.

Die Arbeit umfasst eine Kombination aus Literaturüberprüfung und qualitativer Forschung. Die Literaturrecherche wird einen breiten Überblick über die bestehende Forschung zu diesem Thema bieten, während die qualitative Forschung durch halbstrukturierte Interviews mit erfahrenen Meetingleitenden tiefergehende Einblicke in die dargestellten Fragestellungen liefern wird.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit beginnt mit einer Einleitung, in der Hintergrund, Motivation und die zentralen Forschungsfragen präsentiert werden. Zielsetzung und ein kurzer Überblick über den Gesamtaufbau der Arbeit schließen das erste Kapitel ab.

Im zweiten Kapitel der Arbeit wird der theoretische Rahmen ausführlich dargestellt. Grundlegende Begriffe sowie Modelle zu Leitung, Kommunikation und Meetings werden erklärt. Dabei wird ein besonderer Fokus auf die Rolle von Führungskräften in Gruppen gelegt, um die Lücken in der bestehenden Literatur zu Meetings zu adressieren, die oft keine detaillierten Einblicke in die Machtdynamiken zwischen Leitungspersonen und Teilnehmenden sowie deren Interaktionen bietet. Mithilfe des Vier-Faktoren-Modells der Themenzentrierten Interaktion nach Ruth Cohn werden die verschiedenen Einflussmöglichkeiten der Führung auf die Ich-Dimension, Wir-Dimension, Es-Dimension und die Globe-Dimension beleuchtet. Durch die Übertragung von Erkenntnissen aus der Gruppen- und Teamarbeit auf den Meetingkontext wird gezeigt, wie Führungskräfte diese Dimensionen prägen und steuern können. Das Kapitel konzentriert sich außerdem auf die Veränderungen, die sich durch den Wechsel von physischen zu virtuellen Meetings ergeben.

Im dritten Kapitel werden die Erkenntnisse aus der Literatur durch eine qualitative Forschung überprüft. Dies schließt die Erklärung der Datenerhebung durch halbstrukturierte Interviews, den Leitfaden, die Rahmenbedingungen der Erhebung und die Methoden der qualitativen Auswertung mit ein.

Die im vierten Kapitel präsentierten Ergebnisse werden im Kontext der zuvor formulierten Forschungsfragen erläutert. Es werden die Herausforderungen und neuen Dynamiken in der virtuellen Interaktion und Leitung dargelegt.

Anschließend erfolgt im fünften Kapitel eine Diskussion der Ergebnisse im Kontext der bestehenden Literatur und der zugrundeliegenden Theorien. Zudem werden praktische Implikationen aufgezeigt, die konkrete Handlungsempfehlungen und die Wirkungsmöglichkeiten der Forschungsergebnisse in der Praxis darlegen.

Der Abschluss der Arbeit im sechsten Kapitel beinhaltet die Schlussfolgerungen mit Beantwortung der Forschungsfrage und einen Ausblick auf zukünftige Forschung.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Meeting im physischen und virtuellen Raum

Ein Business Meeting wird laut Schwartzman (1986) als jede vorgeplante, arbeitsfokussierte Zusammenkunft von mindestens zwei Personen definiert. (Schwartzman, 1989, S. 7) Es wird von Business Meetings oder Geschäftstreffen/Meetings gesprochen, wenn diese (regelmäßige) geplante Ereignisse sind (A. Allen, Beck, W. Scott & G. Rogelberg, 2014), die mehr Strukturierung erfordern als „eine einfache Unterhaltung unter Arbeitskollegen“ (Mroz, Allen, Verhoeven & Shuffler, 2018).

Geschäftsmeetings können eine Vielzahl von Zielen verfolgen, die das Funktionieren und den Erfolg einer Organisation unterstützen können. Standaert, Muylle und Basu (2021) unterteilen die Zwecke von Geschäftstreffen in vier wesentliche Bereiche: *Informationsaustausch*, *Vermittlung von Gefühlen*, *Entscheidungsfindung* und *Beziehungsaufbau*. (Standaert et al., 2021, S. 5)

Der *Informationsaustausch* ist ein grundlegender Zweck von Geschäftstreffen. Dies kann routinemäßige Austauschvorgänge beinhalten, wie die Aktualisierung von Teammitgliedern über den Projektstatus, oder nicht-routinemäßige Austauschvorgänge, wie Brainstorming-Sitzungen für neue Produktideen. (Watson-Manheim & Bélanger, 2007, S. 275) Darüber hinaus werden sie oft genutzt, um Anweisungen zu verbreiten oder zu erhalten und sicherzustellen, dass die organisatorischen Ziele verstanden und umgesetzt werden. (A. Allen et al., 2014, S. 804)

Die *Vermittlung von Gefühlen* umfasst den Ausdruck und die Diskussion von Meinungen, Gefühlen und Emotionen in Bezug auf bestimmte Themen oder Fragen. Dieses Ziel ist entscheidend, um positives oder negatives Feedback zu geben und zu erhalten, und um persönliche Anliegen oder Interessen zu teilen. Meetings bieten einen Raum, in dem Einzelpersonen ihre Ansichten offen äußern können, was dazu beiträgt, die Perspektiven des Teams abzustimmen und eine transparente Arbeitsumgebung zu fördern. Zudem können dabei vertrauliche, private oder sensible Informationen besprochen werden, die ein sicheres und vertrauensvolles Umfeld erfordern. (Zaugg & Davies, 2013, S. 231) In diesem Zusammenhang dienen Meetings auch dazu, dass Führungskräfte ihre Autorität, ihren Status oder ihre Position innerhalb des Teams oder der Organisation geltend machen oder verstärken können. (Gerpott & Kerschreiter, 2022, S. 113)

Die *Entscheidungsfindung* ist ein weiterer wichtiger Zweck von Geschäftstreffen. Oft werden sie einberufen, um zu verschiedenen Themen Schlussfolgerungen zu ziehen, wie zum Beispiel die Genehmigung von Budgets, die Festlegung strategischer Richtungen oder die Lösung von auftretenden Problemen. Meetings sind ein Forum für Verhandlungen und Absprachen, sei es über interne Richtlinien oder externe Verträge. Sie sind auch entscheidend, um Zustimmung oder Konsens für neue Ideen oder Initiativen zu erzielen, sodass alle Beteiligten abgestimmt und bereit sind, die vorgeschlagenen Maßnahmen umzusetzen. (Leach, Rogelberg, Warr & Burnfield, 2009, S. 65)

Der *Beziehungsaufbau* kann auch ein wesentliches Ziel von Geschäftstreffen sein. Diese Zusammenkünfte bieten die Gelegenheit, zwischenmenschliche Verbindungen innerhalb der Organisation zu etablieren und zu stärken. Sie sind ein Mittel, um Vertrauen unter den Teammitgliedern und zwischen verschiedenen Ebenen der Hierarchie aufzubauen. (Watson-Manheim & Bélanger, 2007, S. 278) Darüber hinaus sind sie entscheidend für Teambuildingmaßnahmen, da sie die Zusammenarbeit an Projekten fördern und die Konfliktlösung erleichtern können. (A. Allen et al., 2014, S. 804)

Geschäftstreffen können im klassischen Präsenz-Format abgehalten werden, oder technologisch-unterstützt durchgeführt werden. Technologisch-unterstützte Formate beinhalten Audio- oder Videokonferenzen, sowie Telepräsenz und Hybride Meetings.

Unter dem klassischen Präsenz-Format werden Business Meetings verstanden, die auf der physischen Anwesenheit der Teilnehmenden an einem gemeinsamen Standort beruhen. Präsenzmeetings ermöglichen es, die Stimmen der Teilnehmer einschließlich ihrer Intonation

zu hören und ihr äußeres Erscheinungsbild, wie Körperhaltung und Kleidung, zu beobachten. Diese Meetings bieten die Gelegenheit, Körpersprache, Gestik und Mimik wahrzunehmen und zu erkennen, worauf die Aufmerksamkeit der Anwesenden gerichtet ist. Das gemeinsame physische Setting erlaubt es zudem, spezifische physische Objekte, wie beispielweise Prototypen oder Muster, gemeinsam zu untersuchen. Nebenunterhaltungen und informelle Gespräche vor, nach oder auch während dem Meeting sowie die Nutzung von Hilfsmitteln wie Flipcharts und geteilten Computerbildschirmen sind ebenfalls möglich. (Standaert et al., 2021, S. 9)

Währenddessen können technologisch-unterstützte Formate nur einen Teil dieser Möglichkeiten erfüllen. Betrachtet man beispielsweise Audiokonferenzen, so können Teilnehmer eines Meetings in diesem Format lediglich die Stimme und die Tonlage hören, sowie einen gemeinsam geteilten Bildschirm sehen. (Standaert, Muylle & Basu, 2016, S. 327)

Videokonferenzen erweitern die Möglichkeiten der Audiokonferenz noch, indem ein Ausschnitt der Körpersprache und Gestiken übertragen wird und ein Erkennen der Gesichtsausdrücke ermöglicht wird. Jedoch fehlen Videokonferenzen beispielsweise die Möglichkeit zu erkennen, wo andere Teilnehmer hinschauen, oder andere non-verbale Signale zu empfangen. (Karl, Peluchette & Aghakhani, 2022)

Wird im Folgenden dieser Forschungsarbeit von physischen Meetings gesprochen, geht es um Geschäftstreffen im klassischen Präsenz-Format. Virtuelle Meetings können sowohl audio- als auch videobasierte Treffen sein. Zu Vollständigkeit werden jedoch auch kurz die weiteren technologisch-unterstützten Formate Telepräsenz und hybride Meetings beschrieben, diese stehen jedoch nicht im Fokus dieser Forschungsarbeit.

Unter Telepräsenz Meetings versteht man eine Form der virtuellen Besprechung, bei der Teilnehmer mithilfe von hochentwickelten Kommunikations- und Kollaborationstechnologien interagieren, als ob sie sich physisch im selben Raum befänden. Diese Technologie umfasst oft hochauflösende Videokameras, Bildschirme, Audiosysteme und spezialisierte Software, die zum Ziel eine möglichst realistische Interaktion hat. (Ying, Tang, Ye, Tan & Wei, 2022, S. 1740)

Hybride Meetings sind Besprechungen, bei denen einige Teilnehmer physisch an einem Ort versammelt sind, während andere virtuell über das Internet teilnehmen. Diese Meetings kombinieren persönliche und virtuelle Elemente, wobei die virtuelle Teilnahme sowohl rein audiobasiert als auch mit Videoübertragung stattfinden kann. (Standaert et al., 2021, S. 10)

2.2 Kommunikation

Kommunikation wird allgemein als der Prozess des Austauschs von Informationen, Gedanken, Gefühlen und Bedeutungen zwischen zwei oder mehr Individuen durch ein gemeinsames System von Symbolen, Zeichen oder Verhaltensweisen definiert. Dieser Austausch kann sowohl verbal als auch non-verbal erfolgen und umfasst nicht nur gesprochene oder geschriebene Worte, sondern auch Gesten, Mimik, Körperhaltung und andere Formen der Ausdrucksweise. (Kergel & Heidkamp-Kergel, 2022, S. 5–6)

In der Kommunikationstheorie lassen sich drei Hauptarten der Kommunikation unterscheiden: verbale, non-verbale und paraverbale Kommunikation. Diese Kategorien umfassen verschiedene Aspekte der Informationsübertragung und sind entscheidend für das Verständnis zwischenmenschlicher Interaktionen.

Verbale Kommunikation bezieht sich auf die Verwendung von Sprache, sei es gesprochen oder geschrieben, um Informationen zu übermitteln. Diese Form der Kommunikation umfasst Gespräche, Vorträge, schriftliche Texte wie Briefe oder E-Mails und spielt eine zentrale Rolle in der Vermittlung von Ideen und Konzepten. Die Wahl der Worte, die Klarheit der Ausdrucksweise und die Struktur der Mitteilung sind wesentliche Elemente, die den Erfolg der verbalen Kommunikation beeinflussen. (Buck & VanLear, 2002, S. 523–524)

Non-verbale Kommunikation hingegen beinhaltet alle nicht-sprachlichen Signale, die in einer Interaktion verwendet werden. Dazu gehören Mimik, Gestik, Körperhaltung, Augenkontakt und räumliche Distanz. Diese Elemente können Gefühle, Einstellungen und Reaktionen vermitteln, ohne, dass es einer bewussten Kontrolle bedarf. Non-verbale Kommunikation kann die gesprochene Botschaft unterstützen, modifizieren oder sogar widersprechen und spielt eine entscheidende Rolle bei der Interpretation von Nachrichten. (Phutela, 2015, S. 45)

Paraverbale Kommunikation umfasst die Art und Weise, wie etwas gesagt wird, und schließt Merkmale wie Tonfall, Lautstärke, Sprechgeschwindigkeit und Intonation ein. Diese Aspekte beeinflussen die emotionale Färbung einer Nachricht und können wesentlich zur Interpretation und zum Verständnis beitragen. Paraverbale Signale können die Bedeutung einer Aussage verstärken oder abschwächen und sind oft ausschlaggebend für die Wahrnehmung der Authentizität und Glaubwürdigkeit des Sprechers. (Sporer & Schwandt, 2006, S. 422)

Erst in ihrer Zusammengehörigkeit ermöglichen diese drei Kommunikationsarten eine vollständige und effektive Kommunikation.

Das Kommunikationsmodell von Paul Watzlawick greift diese unterschiedlichen Kommunikationsarten auf und beschreibt die komplexen Prozesse der menschlichen Kommunikation zwischen dem Sender und dem Empfänger. Das Kommunikationsmodell nach Watzlawick stellt eine Erweiterung des klassischen Sender-Empfänger-Modells nach Shannon-Weaver dar. Das Shannon-Weaver-Modell beschreibt einen linearen Kommunikationsprozess, der aus einem Sender, einem Encoder, einem Kanal, einem Decoder und einem Empfänger besteht. Der Sender kodiert eine Nachricht und übermittelt sie über einen Kanal, während der Empfänger die Nachricht dekodiert. (Shannon & Weaver, 1964, S. 7) Währenddessen betont das Modell nach Watzlawick die Bedeutung der Wechselwirkungen zwischen den Kommunikationspartnern und beschreibt ein sich abwechselndes Reagieren und Agieren der Kommunikationsparteien. (Watzlawick, 2016, S. 54) Das Kommunikationsmodell nach Watzlawick stellt somit die Interaktion der Akteure in den Vordergrund, was den Fokus dieser Masterarbeit widerspiegelt.

Eine Grundannahme nach Watzlawick ist, dass Kommunikation unvermeidbar ist, da jede Form des Verhaltens, einschließlich Schweigen und Inaktivität, eine kommunikative Bedeutung hat. Dies bedeutet, dass Menschen ständig Botschaften senden, ob bewusst oder unbewusst, und dass diese Botschaften sowohl durch verbale als auch nonverbale Mittel übertragen werden. (Watzlawick, 2016, S. 58)

Des Weiteren wird im Kommunikationsmodell nach Watzlawick beschrieben, dass eine Unterscheidung zwischen Inhalt- und Beziehungsebene stattfindet. Die Inhaltsebene bezieht sich auf die spezifischen Informationen, die ausgetauscht werden, während die Beziehungsebene die Art und Weise beschreibt, wie diese Informationen übermittelt und interpretiert werden sollen. Der Beziehungsaspekt kann dabei oft den Inhalt beeinflussen und bestimmt, wie die Botschaft von den Kommunikationspartnern verstanden wird. Beispielsweise kann auf die Frage einer Person nach der Echtheit von Silberbesteck zum einen der Inhalt, nämlich das Ersuchen von Informationen über ein Objekt, als auch die Beziehung, nämlich bewundernd oder neidisch durch die Stimmlage oder den Gesichtsausdruck, übermittelt werden. (Watzlawick, 2016, S. 62)

Ein weiteres zentrales Konzept nach Watzlawick ist die Interpunktion der Ereignisfolgen, die sich auf die subjektive Wahrnehmung und Strukturierung der Reihenfolge von Kommunikationsereignissen bezieht. Unterschiedliche Auffassungen darüber, wann und wie eine Kommunikation beginnt und endet, können zu Missverständnissen führen, da die

Beteiligten die Wirkungen der Interaktionen unterschiedlich interpretieren. (Watzlawick, 2016, S. 66–67)

Außerdem unterscheidet Watzlawick digitale und analoge Kommunikation. Digitale Kommunikation verwendet klare und spezifische Symbole, wie Worte oder Schriftzeichen, die eine eindeutige Bedeutung (logische Syntax) haben. Analoge Kommunikation umfasst non- und paraverbale Ausdrucksformen wie Tonfall, Mimik und Gestik, die oft subtilere Bedeutungen übermitteln. (Watzlawick, 2016, S. 78)

Abschließend betrachtet das Kommunikationsmodell nach Watzlawick symmetrische und komplementäre Interaktionen. Symmetrische Interaktionen zeichnen sich durch Gleichheit der Verhaltensweisen aus. Komplementäre Interaktionen hingegen basieren auf unterschiedlichen Verhaltensweisen, wobei eine Person eine führende und die andere eine ergänzende Rolle einnimmt. (Watzlawick, 2016, S. 79–80)

Betrachtet man nun die verschiedenen Grundannahmen des Kommunikationsmodell nach Watzlawick, wird deutlich, dass Kommunikation durch den virtuellen Raum stark beeinflusst werden kann. In Audiokonferenzen wird beispielsweise die Sichtbarkeit von non-verbalen Signalen beschränkt, wodurch dieser Teil der Kommunikation ausfällt.

Die Theorie der sozialen Präsenz und die Medienreichhaltigkeitstheorie bieten unterschiedliche Perspektiven auf die Effektivität von Kommunikationsmedien. Die Theorie der sozialen Präsenz konzentriert sich darauf, wie gut ein Medium, beispielsweise eine Audio- oder Videokonferenz, soziale Hinweise und das Gefühl der Präsenz übermitteln kann. Verschiedene Medien können die Informationen über die Präsenz eines Gegenübers unterschiedlich gut übertragen und dadurch beeinflussen, wie persönlich und psychologisch verbunden sich Teilnehmende fühlen. (Short, Williams & Bruce, 1976, S. 47–59) Soziale Präsenz ist demnach eine Eigenschaft eines Mediums, wobei einige Medien eine geringere Fähigkeit haben, soziale Präsenz zu vermitteln. (Richardson, Maeda, Lv & Caskurlu, 2017, S. 403) Sowohl das Gefühl, in einer virtuellen Umgebung anwesend zu sein, als auch das Gefühl, dass Andere ebenfalls anwesend sind, beeinflusst das Engagement und die Interaktion während eines Treffens. (Ling, 2022, S. 3127)

Eng verbunden mit dem Konzept der sozialen Präsenz ist die Medienreichhaltigkeitstheorie, die besagt, dass Medien in verschiedenen Maßen komplexe Informationen übertragen können. (Daft & Lengel, 1986, S. 560) Die Medienreichhaltigkeitstheorie betont, dass effektivere Medien den natürlichen menschlichen Kommunikationsmethoden näherkommen, indem sie

gleichzeitig Informationen wie non-verbale, verbale und visuelle Signale übertragen und von den Empfängern analysieren lassen (Markus, 1994, S. 505). Reichhaltigere Medien wie die Kommunikation in physischer Präsenz, bieten direkte Rückmeldungen, vielfältige Hinweisreize und die Möglichkeit zur persönlichen Ansprache. Weniger reichhaltige Medien sind mit Einschränkungen in Bezug auf die Rückmeldung, Hinweisreize oder Ansprache verbunden.

2.3 Leitung

Im organisatorischen Kontext kann unter dem Begriff „Leitung“ ein Prozess beschrieben werden, bei dem Einzelpersonen oder Gruppen beeinflusst, motiviert und geleitet werden, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Leitung umfasst eine Kombination aus Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Eigenschaften, die es Leitungspersonen ermöglichen, andere zu führen und zu inspirieren. (Yukl, 2013, S. 7)

Ein Leitungsstil bezeichnet die Art und Weise, wie eine Führungskraft ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten wahrnimmt, insbesondere wie sie mit ihren Mitarbeitern interagiert, Entscheidungen trifft und die Organisation leitet. (Dulewicz & Higgs, 2005, S. 105–106) Im Folgenden werden die Begriffe „Leitungsstil“ und „Führungsstil“ als Synonyme verwendet.

In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Führungsstilen werden oft zwei Hauptkategorien unterschieden: *transaktionale* und *transformativ* Führungstheorie. (Burns, 1978, S. 141) Diese beiden Ansätze bieten unterschiedliche Methoden und Strategien, um Mitarbeiter zu leiten und zu motivieren.

Der transaktionale Führungsstil konzentriert sich auf klare Strukturen, Belohnungen und Strafen sowie die Einhaltung von Regeln und Verfahren. Die Führungskraft legt Ziele fest, überwacht die Leistung und belohnt oder sanktioniert entsprechend. (Bass, 1985, S. 218)

Der autoritäre Führungsstil kann zu transaktionalen Führungstheorie zugeordnet werden. Führungskräfte, die durch einen autoritären Führungsstil charakterisiert sind, üben Disziplin sowie Kontrolle über Mitarbeitende aus und schränken Autonomie und Selbstbestimmung ein. (Li, Chen, Zhang & Luo, 2021, S. 931) Zudem ist es für autoritäre Führungskräfte charakteristisch, dass sie Macht und Informationen nur in begrenztem Maße teilen, was den Informationsfluss und die Entscheidungsfindung in der Organisation stark zentralisiert. (Schaubroeck, Shen & Chong, 2017, S. 204)

In der wissenschaftlichen Literatur wird häufig ein Zusammenhang zwischen einem autoritären Führungsstil und negativen Auswirkungen auf Mitarbeiter festgestellt. Beispielsweise belegen Studien von Zhen Wang, Liu und Liu (2019) einen signifikant negativen Einfluss autoritärer Führung auf die Aufgabenbewältigung (Zhen Wang et al., 2019, S. 9). Ähnlich fanden Guo et al. (2018) heraus, dass ein solcher Führungsstil die Kreativität der Mitarbeiter beeinträchtigt (Guo et al., 2018, S. 224). Zhining Wang, Ren, Chadee, Liu und Cai (2021) wiesen zudem nach, dass autoritäre Führung den Informationsaustausch innerhalb von Gruppen negativ beeinflussen kann. (Zhining Wang et al., 2021, S. 1628)

Im Gegensatz dazu fokussieren sich transformative Führungsstile auf die emotionale und intellektuelle Anregung der Mitarbeiter. Nach der Transformationalen Führungstheorie nach Bass (1985), zeichnen sich transformationale Führungskräfte dadurch aus, dass sie als charismatisches Vorbild agieren, und die Individualität und Intellekt der Mitarbeitenden unterstützen und stimulieren (Bass, 1985, S. 32). Sie schaffen eine ansprechende Vision, die die Mitarbeiter begeistert und ihnen Sinn und Bedeutung in ihrer Arbeit vermittelt. Diese Führungskräfte fördern kreatives Denken und ermutigen die Mitarbeiter, neue Wege zu gehen und innovative Lösungen zu entwickeln.

Transformative Führungskräfte bieten ihren Mitarbeitern nicht nur Orientierung und Unterstützung, sondern fördern auch deren persönliches Wachstum und berufliche Entwicklung. Mitarbeiter erreichen Spitzenleistungen nicht durch hierarchischen Druck, sondern durch transformationale Führung, die das Verhalten, und die Einstellung der Mitarbeitende positiv formt und entwickelt. (Chi & Pan, 2012, S. 50; Judge & Piccolo, 2004, S. 759; Liao & Chuang, 2007, S. 1012)

Dieser Führungsstil hat sich als besonders effektiv erwiesen, um eine starke emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu schaffen. Vor allem hat ein transformationaler Führungsstil einen positiven Effekt auf Team-Level. In einer Meta-Analyse verschiedener Studien zu transformationalen Führungsstil und Performance war der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Leistung am deutlichsten auf der Teamebene erkennbar. Die Gründe hierfür sind, dass Führungskräfte eines transformationalen Führungsstils die Gruppenzugehörigkeit in den Fokus stellen und Teamidentifikation fördern. (G. Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011, S. 251)

Währenddessen haben Diebig, Bormann und Rowold (2016) in ihrer Untersuchung gezeigt, dass transformationale Führung auch negative Effekte auf Mitarbeiter aufweisen kann.

Führungskräfte vermitteln hohe Leistungserwartungen, die das Vertrauen der Mitarbeitenden stärken können. Diese hohen Erwartungen haben jedoch auch eine Kehrseite: Wenn sie als unrealistisch empfunden werden, kann dies zu Unklarheiten in den Rollen, mentaler Überlastung und erhöhtem Stress bei den Mitarbeitern führen. (Diebig, Bormann & Rowold, 2016, S. 691)

2.4 Leitung von Meetings im Wandel durch die Digitalisierung

Die Leitung von Meetings umfasst eine Vielzahl von Aspekten, die sich in die Phasen vor, während und nach dem Meeting gliedern. Die vorliegende Forschungsarbeit fokussiert sich gezielt auf die Phasen vor dem Beginn und während des Meetings. Diese Fokussierung ergibt sich aus der Relevanz dieser spezifischen Abschnitte für die Beantwortung der Kernforschungsfragen, da sie maßgeblich die Interaktion unter Teilnehmenden eines Meetings bestimmen.

Die spezifische Literatur zur Leitung von Business Meeting ist noch spärlich und bietet nur begrenzte Einblicke in die spezifischen Machtdynamiken und den Einfluss, den die Meetingleitung während des Meetings auf Teilnehmende ausübt (Allen & Lehmann-Willenbrock, 2023, S. 356). Um diese Lücke zu schließen und ein tieferes Verständnis für die komplexen Interaktionen innerhalb von Meetings zu entwickeln, wird zur Analyse die Literatur zu Gruppendynamiken und Teamarbeit miteinbezogen, denn dienstliche Besprechungen lassen sich in diese Bereiche einordnen (Allen & Lehmann-Willenbrock, 2023, S. 359).

In dieser Forschungsarbeit dient das Konzept der Themenzentrierte Interaktion (TZI) als grundlegendes Rahmenwerk, um eine strukturierte und tiefgehende Analyse der verschiedenen Bestandteile der Interaktion in Meetings zu ermöglichen.

Das TZI-Konzept bietet einen umfassenden Rahmen, um die Dynamiken und Komponenten innerhalb von Gruppeninteraktionen zu verstehen und zu untersuchen. Es wurde von Ruth Cohn in den 1950er Jahren entwickelt, seither kontinuierlich überarbeitet und ist ein Handlungskonzept zur Arbeit in Gruppen. Das TZI-Konzept kann nach Cohn in jeder Situation angewendet werden, in der Menschen zu einem organisatorischen, pädagogischen, gesellschaftspolitischen oder wissenschaftlichen Zweck zusammenkommen. Dieser Ansatz konzentriert sich auf die Einflussfaktoren, die Prozesse und Interaktionen in Gruppen prägen. Dabei konzentriert sich die TZI besonders auf vier Wirkfaktoren, die die Gruppenarbeit

bestimmen: das Ich, das Wir, das Es und den Globe, dargestellt in Abbildung 1. (Spielmann, 2017b, S. 13–15)

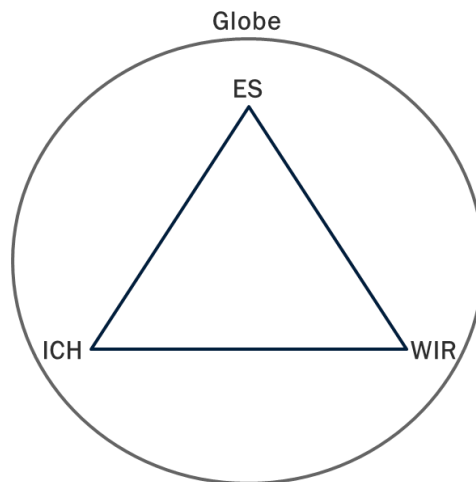


Abbildung 1 Wirkfaktoren in Gruppeninteraktionen, in Anlehnung an Ruth Cohn (1975)

Die TZI-Methode betont die Balance, Gleichrangigkeit und das Zusammenspiel dieser Dimensionen, um eine erfolgreiche Gruppenarbeit zu fördern, bei der individuelle Bedürfnisse, Aufgaben, zwischenmenschliche Beziehungen und der globale Kontext berücksichtigt werden. Die Methode zielt darauf ab, eine unterstützende und produktive Gruppendynamik zu schaffen, in der die Teilnehmenden zusammenarbeiten und voneinander lernen können. (Spielmann, 2017b, S. 15)

In der Literatur der TZI kommt der Gruppenleitung eine besondere Bedeutung zu, denn es ist die Aufgabe des Gruppenleitenden, die Gleichrangigkeit der vier Faktoren aufrecht zu halten. Diese Handlungsanweisung an die Gruppenleitung wird innerhalb der TZI nach Ruth Cohn mit dem Begriff „dynamische Balance“ bezeichnet. (Matzdorf & Cohn, 1992, S. 91)

Dynamische Balance bezieht sich auf die Notwendigkeit, ein Gleichgewicht zwischen den vier Dimensionen „Ich“, „Es“, „Wir“ und „Globe“ zu finden, um eine effektive und unterstützende Gruppeninteraktion zu ermöglichen. Dabei liegt es in der Verantwortung des Gruppenleitenden, die situativen Bedürfnisse der Gruppe zu identifizieren und angemessen darauf zu reagieren. Wenn eine Dimension überwiegt, kann die leitende Person gezielte Interventionen einsetzen, um die Balance wiederherzustellen. Beispielsweise kann die Gruppenleitung, falls zu viele Konflikte auftreten (übermäßige „Ich“-Dimension), den Fokus verstärkt auf gemeinsame Ziele und Zusammenarbeit legen (verstärkte „Wir“- und „Es“-Dimension). (Spielmann, 2017a, S. 132)

Die besondere Rolle der Leitung in Gruppen hat dazu geführt, dass einige Experten im Bereich der Themenzentrierten Interaktion (TZI) das 4-Faktoren-Modell erweitern, um die Funktion der Meetingleitung angemessen zu integrieren. Dieses Bestreben resultiert aus der Erkenntnis, dass die Meetingleitung neben der Balance-Funktion noch eine Vielzahl weiterer Aufgaben innehat, die die Arbeitsweise der Gruppe maßgeblich beeinflussen und somit den Erfolg oder Misserfolg bestimmen können. So hat die Meetingleitung zusätzlich zu der Funktion die dynamische Balance herzustellen, die Aufgabe der Gruppe klare Ziele festzulegen. Außerdem ist es die Aufgabe der Gruppenleitung Orientierung über die Hintergründe zu liefern, entstehende Konflikte zu lösen, die Gruppe zu repräsentieren, zukünftige Schritte zu planen und die Reflexion der Gruppenarbeit zu betreiben. (Fried, 2014, S. 85)

Ähnlich zu dieser Perspektive vertritt der Beitrag von Phillip Ruben (2008) eine vergleichbare Ansicht, die ebenfalls eine Erweiterung des 4-Faktoren-Modells befürwortet, um die Vielschichtigkeit und Komplexität von Gruppeninteraktionen und deren Leitung besser abbilden zu können. Nach Meinung des Autors werden im ursprünglichen 4-Faktoren-Modell die Leitungsverantwortlichkeiten unzureichend berücksichtigt, die jedoch für die erfolgreiche Gruppenarbeit unabdingbar sind. Leitungsfunktionen, darunter die Vereinbarung von Zielen, die Identifikation und Etablierung von Themen, die Begleitung und Steuerung von Gruppenprozessen, die Einhaltung von Kommunikationsregeln, die Auswahl von Struktur und Methodik, und die Förderung der individuellen Entwicklung sind Aufgaben, die die Bedeutung der Leitung während einer Gruppenarbeit aufzeigen. (Ruben, 2008, S. 90–91)

Der Übergang von physischen zu virtuellen Meetings bringt signifikante Veränderungen bzgl. der Komplexität und Vielschichtigkeit der Gruppeninteraktion und deren Leitung mit sich, insbesondere in Bezug auf die Interaktion und das Management der Teilnehmenden. Die Umstellung von physischem zu virtuellem Meeting führt zu einer ambivalenten Veränderung der Macht der Meetingleitung.

Auf der einen Seite führt der Verlust der physischen Präsenz zu einer Einschränkung in der Kommunikation der Meetingleitung. Die Einschränkung rührt daher, dass Leitende in der Umstellung von physischen auf virtuelle Besprechungsformate nur bedingt auf soziale Signale, wie Körpersprache oder Mimik, zurückgreifen können.

Diese Einschränkungen machen es schwieriger, vollständige und nuancierte non-verbale Kommunikation zu erfassen und zu interpretieren, was ein wesentlicher Bestandteil effektiver

zwischenmenschlicher Kommunikation ist. (Bonaccio, O'Reilly, O'Sullivan & Chiochio, 2016, S. 1056)

Non-verbale Signale stehen in enger Verbindung mit der Wahrnehmung der Teilnehmenden bezüglich des Machteinflusses einer Führungsperson. Gesichtsausdrücke und die Art und Weise, wie eine Person sich im Raum bewegt, liefern den Teilnehmenden Informationen und tragen zur Meinungsbildung des Machteinflusses bei (Carney, Cuddy & Yap, 2010, S. 117). Erhebt sich die Meetingleitung beispielsweise vom Tisch, um eine Aussage zu bekräftigen, kann im virtuellen Raum diese Art der non-verbalen Interaktion ausfallen. Betrachtet man weiter beispielsweise den Augenkontakt von Teilnehmenden in virtuellen und physischen Umgebungen, weisen wissenschaftliche Studien auf wesentliche Unterschiede hin. In persönlichen Begegnungen löst Augenkontakt aufmerksamkeitsbezogene und emotionsgesteuerte psychophysiologische Reaktionen aus. Im Gegensatz dazu sind die physiologischen Effekte von Augenkontakt in virtuellen Umgebungen signifikant abgemildert. (Syrjämäki, Isokoski, Surakka, Pasanen & Hietanen, 2020, S. 7)

Auf der anderen Seite gewinnt die Meetingleitung technologische Werkzeuge, die eine Veränderung der Machtverteilung und Kontrolle auf die Teilnehmenden und auf deren Interaktion bewirken. Dies äußert sich beispielsweise in der Möglichkeit, Teilnehmende stummzuschalten, was eine gezielte Steuerung der Diskussion erlaubt und in einer physischen Umgebung undenkbar wäre. (Zoom, 2024b) Zudem bietet die Einschränkung der Chatfunktion eine gezielte Kontrolle über den Teilnehmeraustausch. Die Meetingleitung kann beschränken, ob sich Teilnehmende untereinander private Nachrichten im Chat senden können oder ob es nur die Möglichkeit gibt, der Meetingleitung und allen Teilnehmenden etwas mitzuteilen. (Microsoft, 2024b) In physischen Meetings können sich Teilnehmende jederzeit mit ihren Sitznachbarn austauschen, ohne dass die Meetingleitung dies unterbinden kann. Besonders bemerkenswert ist auch die Fähigkeit der Meetingleitung, in virtuellen Breakout-Rooms unbemerkt den Fortschritt und die Interaktionen der Teilnehmenden einsehen zu können. Leitende können beispielsweise die Aktivitäten auf digitalen Whiteboards einsehen oder die Aktivität der Partizipierenden (virtuelle Reaktionen oder Sprechaktivität) begutachten. (Zoom, 2024a) Diese erweiterten Überwachungs- und Steuerungsmöglichkeiten illustrieren die veränderte Rolle der Meetingleitung in virtuellen Umgebungen.

Nachfolgende Tabelle 1 präsentiert einen erweiterten Überblick über die technologischen Möglichkeiten für Leitende (Hosts), die virtuelle Meetings abhalten. (Microsoft, 2024a; Zoom, 2024c)

Tool	Beschreibung	Leitungsprivilegien
Meeting	Einstellungen des Meetings	Meeting starten und beenden für alle Teilnehmenden (Beispiel: Meeting beginnt erst für Teilnehmende, wenn Leitung dies freigibt), Wartebereich managen
Teilnehmer	Einstellungen der Rolle von Teilnehmenden	Teilnehmende zu Co-Hosts machen, Teilnehmende aus dem Meeting hinzufügen, entfernen oder auf Warten setzen, Teilnehmende umbenennen
Breakout-Room	Aufteilung des Meetings in separate kleine Sitzungen	Erstellung und Beenden der Sitzungen, Zuteilung der Teilnehmenden, Aktivität der Partizipierenden beobachten
Chat	Senden von Sofortnachrichten an Teilnehmende	Beschränkung der Chatmöglichkeiten (beispielsweise können Hosts unterbinden, dass Teilnehmende Chats miteinander austauschen)
Audio	Audioübertragung des Teilnehmenden	Möglichkeit die Audioübertragung von Teilnehmenden ein bzw. auszuschalten
Video	Kameraübertragung des Teilnehmenden	Möglichkeit die Videoübertragung von Teilnehmenden ein bzw. auszuschalten, Hervorheben der Videoübertragung von Teilnehmenden
Bildschirmübertragung	Visuelle Übertragung des Bildschirms	Freigabe der Bildschirmübertragung für Teilnehmende, Übernahme der Bildschirmübertragung

Tabelle 1 Leitungsprivilegien virtueller Meetings, eigene Darstellung (Microsoft, 2024a; Zoom, 2024c)

Es kann also festgehalten werden, dass einerseits der Verlust der physischen Präsenz zu Einschränkungen in der non-verbalen Kommunikation führt, was die traditionellen Einflussmöglichkeiten der Leitung reduziert. Andererseits ermöglichen die technischen Funktionen virtueller Plattformen, wie Stummschaltung und Chatkontrolle, eine erhöhte Kontrolle und neue Machtdynamiken. Diese gegengesetzte Verschiebung stellt sowohl Herausforderungen als auch Chancen für die effektive Gestaltung und Leitung von virtuellen Meetings dar.

Im Folgenden wird anhand des 4-Faktoren-Modells der TZI jede Dimension eingehend betrachtet, um ein tieferes Verständnis für die Aufgaben und Funktionen der Meetingleitung zu erlangen. Diese detaillierte Analyse ermöglicht es, die Machteinflüsse der Meetingleitung auf die Interaktion zu erfassen und die Auswirkung des Wechsels in ein virtuelles Format aufzuzeigen.

2.4.1 Ich-Dimension

Die Ich-Dimension des Konzepts beschreibt die individuelle Person und reflektiert die individuelle Ebene der Gruppeninteraktion, bei der die Teilnehmende ihre eigenen Gedanken, Gefühle, Bedürfnisse und Erfahrungen einbringen. Diese Dimension legt den Schwerpunkt auf die Selbstwahrnehmung, Selbstreflexion und Selbstverantwortung jedes Gruppenmitglieds. (Lotz, 2017, S. 108–109) Die Bedeutung der Ich-Dimension für den Erfolg einer Gruppenarbeit ist wesentlich, da die individuellen Einbringungen beziehungsweise die Partizipation der einzelnen Mitglieder den Erfolg des Meetings maßgeblich bedingen.

Nimmt man den individuellen Teilnehmer in den Fokus, so gibt es für die Leitung verschiedene Einflussmöglichkeiten, um die Partizipation zu steigern.

Einerseits können Leitende auf die psychologische Sicherheit der Individuen einwirken. Das individuelle Gefühl der Verbundenheit und des Wohlbefindens innerhalb einer Gruppe fördert die Bereitschaft zur aktiven Teilnahme und das Engagement der einzelnen Mitglieder signifikant. (Rabiul, Mohamed, Patwary, Yean & Osman, 2023, S. 235)

Der Begriff psychologische Sicherheit wurde von Schein und Bennis (1965) eingeführt und beschreibt nach deren Auffassung das Gefühl von Sicherheit und Vertrauen am Arbeitsplatz, welches es ermöglicht, Risiken einzugehen (Schein & Bennis, 1965, S. 44). Aufgegriffen und weiterentwickelt von Kahn (1990) ist psychologische Sicherheit als Gefühl eines Individuums zu beschreiben, das sich in einem Umfeld ohne Furcht vor negativen Konsequenzen authentisch zeigen und aktiv einbringen kann. Dies beinhaltet die Freiheit, Gedanken, Fragen, Bedenken oder Ideen auszudrücken, ohne das Risiko von Spott, Bestrafung oder Vergeltung zu fürchten. (Kahn, 1990, S. 708)

Aus der Definition durch Kahn wird deutlich, dass die Führungskraft beziehungsweise die Meetingleitung eine große Rolle für die psychologische Sicherheit der Teilnehmende innehat. Verschiedene Studien belegen den Einfluss der Führungskraft auf das Empfinden der psychologischen Sicherheit von Gruppenmitgliedern.

In einer Studie durchgeführt von Madjar und Ortiz-Walters (2009) wurde die Rolle der psychologischen Sicherheit als vermittelnder Faktor in der Beziehung zwischen dem Vertrauen von Friseuren in deren Führungskraft und deren Leistung untersucht. Im Fokus der Studie stand, wie das Vertrauen der Friseure in ihre Vorgesetzten mit ihrer kreativen und routinemäßigen Leistung zusammenhängt. Neben der Erkenntnis, dass das Vertrauen in Vorgesetzte die Kreativität und die routinemäßige Leistung positiv beeinflusst, ist entscheidend, dass

psychologische Sicherheit diesen Zusammenhang mediiert. Dies deutet darauf hin, dass das Vertrauen der Friseurin in ihre Vorgesetzten ihr Gefühl der psychologischen Sicherheit stärkt, was sich wiederum positiv auf ihre Leistung auswirkt. (Madjar & Ortiz-Walters, 2009, S. 139)

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt die Studie von Carmeli, Reiter-Palmon und Ziv (2010). Wie schon in der Studie zuvor, untersuchten die Autoren welchen Einfluss die Führungskraft auf die Kreativität der Mitarbeiter am Arbeitsplatz nimmt. Die Studie unterstreicht, dass Führungskräfte, die Offenheit, Zugänglichkeit und die Bereitschaft zeigen, mit ihren Mitarbeitern über neue Ideen zu diskutieren, ein soziales Umfeld schaffen, in dem sich die Mitarbeiter psychologisch sicher fühlen. Dieses Gefühl der Sicherheit gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, sich zu Wort zu melden und innovative und praktische Lösungen zu entwickeln. Die Studie unterstreicht somit die entscheidende Bedeutung der Einbeziehung von Führungskräften bei der Schaffung psychologischer Sicherheit und der daraus folgenden Steigerung des kreativen Outputs in Unternehmen. (Carmeli et al., 2010, S. 256)

Andererseits besteht für Leitungspersonen die Möglichkeit, die Eigeninitiative der Teilnehmer zu steigern. Persönliche Initiative, beziehungsweise Eigeninitiative, zeichnet sich durch eine aktive Herangehensweise aus, die selbstständig und proaktiv ist und darauf abzielt, Schwierigkeiten zu überwinden, die bei der Verfolgung eines Ziels auftreten. (Fay & Frese, 2001, S. 98)

Führungskräfte haben durch ihren Führungsstil erheblichen Einfluss auf die Eigeninitiative ihrer Mitarbeiter. Wie die Studie von Vogt, van Gils, van Quaquebeke, L. Grover und Eckloff (2021) zeigt, können Führungspersönlichkeiten, die respektvolle Methoden in ihrer Leitungskommunikation anwenden, einen positiven Effekt auf die persönliche Initiative aufweisen (Vogt et al., 2021, S. 118). Unter respektvollen Methoden wird verstanden, dass sich die Mitarbeiter von den Leitenden ernstgenommen fühlen. Diese Untersuchung betont die Bedeutung von Führungskräften für die Förderung der Eigeninitiative, indem sie ein unterstützendes und respektvolles Arbeitsumfeld schaffen.

Dem zustimmend wurde laut der Studie von Shi, Xie, Niu, Tang und Pang (2022) festgestellt, dass wohlwollende Führung positiv mit der persönlichen Initiative der Mitarbeiter korreliert. Die Untersuchung sammelte Daten von Teams, die an chinesischen Auslandsprojekten in 13 Ländern und Regionen arbeiteten. Dabei wurde festgestellt, dass wohlwollende Führung nicht nur die Arbeitsleistung der Mitarbeiter verbessert, sondern auch, dass persönliche Initiative

diesen Effekt mediiert. Wohlwollende Führungskräfte schaffen durch ihren fürsorglichen Führungsstil eine Arbeitsumgebung, die Mitarbeiter dazu motiviert, eigenständig zu handeln und Proaktivität zu zeigen. Diese positive emotionale Reaktion der Mitarbeiter führt zu einer erhöhten Arbeitsleistung und einem stärkeren Engagement bei der Arbeit. (S. 7)

Zudem zeigen Berg und Kauffeld (2024) in ihrer Studie wie proaktives verbales Verhalten auf Teamebene, das sich aus individuellen Beiträgen zusammensetzt, zu bedeutenden positiven Veränderungen führen kann. Ihre Studie zeigt, dass Teams, die proaktiv-unterstützende Muster wie beispielsweise dem Zustimmung von Ideen oder Aussagen aufweisen, mit den Sitzungen zufriedener sind, was sich positiv auf ihre wahrgenommene Leistung auswirkt. (Berg & Kauffeld, 2024, S. 20648)

Zusammenfassend können die Erkenntnisse zur Ich-Dimension nun auf Meetings und deren Leitung praktisch angewendet werden. Eine effektive Meetingleitung, die Vertrauen aufbaut und deutliche Signale für Offenheit und Zugänglichkeit aussendet, trägt dazu bei, dass die Teilnehmenden ein gesteigertes Gefühl psychologischer Sicherheit erleben. Zudem kann durch einen respektvollen Führungsstil die Eigeninitiative der Teilnehmenden angeregt werden. Dies kann in der Folge zu einer erhöhten individuellen Beteiligung und Involviertheit führen, was wiederum die den Ausgang des Meetings positiv beeinflussen kann.

Die Schaffung psychologischer Sicherheit wird jedoch maßgeblich von dem Meeting Rahmenbedingungen beeinflusst. Im Vergleich zu physischen Meetings kann es für Leitungspersonen in virtuellen eine große Herausforderung darstellen, psychologische Sicherheit zu schaffen. Denn als eine der Grundlagen zur Entstehung psychologischer Sicherheit zählt Vertrauen in die Leitungsperson und die anderen Teilnehmenden. (Lechner & Tobias Mortlock, 2022, S. 4; Zhang, Fang, Wei & Chen, 2010, S. 433) Vertrauen, Offenheit und Zugänglichkeit können Teilnehmende vor allem durch Auswertung von Hinweisen, wie Körpersprache, Mimik und Tonfall erkennen., die im virtuellen Kontext nur eingeschränkt übertragen werden. (Phutela, 2015, S. 45)

Die Studie von Standaert et al. (2021) bestätigt diese Erkenntnisse. Die Autoren fanden heraus, dass sowohl das Empfinden sozialer Präsenz als auch die Medienreichhaltigkeit entscheidend für den Aufbau von Vertrauen und Beziehungen zu einer oder mehreren Personen sind. Ihre Untersuchung zeigt, dass Videokonferenzen beim Aufbau von Vertrauen und Beziehungen effektiver sind als Audiokonferenzen, während Telepräsenz noch effektiver ist als Videokonferenzen. Der Grund dafür liegt in den zusätzlichen Fähigkeiten, die

Videokonferenzen bieten, wie das Sehen der Körpersprache und das Erkennen der Mimik der Teilnehmer. Telepräsenz ermöglicht im Vergleich zu Videokonferenzen weitere wichtige Interaktionsmöglichkeiten, wie das Erleben einer gemeinsamen physikalischen Präsenz (Co-Location) und das Beobachten, wohin die Teilnehmer schauen. (Standaert et al., 2021, S. 109333)

In dem Versuch, den Verlust non-verbaler Kommunikation zu kompensieren und so die Interaktion zu befördern, greifen die Teilnehmenden und Leitungspersonen virtueller Meetings beispielsweise zu übertriebenen Ausdrücken, wie einem lebhafteren Lächeln oder lauterem Sprechen zurück. (Croes, Antheunis, Schouten & Krahmer, 2019, S. 1223) Jedoch kann dieses Verhalten paradoxerweise das Gegenteil bewirken: Es führt eher zu einer Ermüdung bei den Teilnehmenden. Statt einer natürlichen und flüssigen Interaktion entsteht eine künstlich überhöhte Darstellung, die die Aufmerksamkeit und das Engagement der Meetingpartizipierenden zusätzlich belastet und die Effektivität der Kommunikation beeinträchtigen kann. (Shockley et al., 2021, S. 1141)

Es kann festgehalten werden, dass in virtuellen Umgebungen das Erkennen sozialer und nonverbaler Signale oft schwierig ist, wodurch ein Mangel an Vertrauen unter Teammitgliedern selbst und auch zu der Leitungsperson entstehen kann. Das Versenden von sozialen und nonverbalen Signalen in virtuellen Meetings führt oft nicht zur erhofften Verbesserung der Interaktion, sondern kann stattdessen zu einer erhöhten Ermüdung der Teilnehmenden beitragen und so das Meeting träger machen.

Trotz dieser Herausforderungen bietet die Technologie in virtuellen Räumen auch Möglichkeiten, um psychologische Sicherheit zu erzeugen und Eigeninitiative zu fördern. Es existieren technische Tools und Methoden, die die Kommunikation verbessern können. Beispielsweise können Abstimmungen bzw. Umfragen in Meetings den Teilnehmern erleichtern ihre Meinung zu äußern. Dadurch können vielfältige Ansichten zum Ausdruck gebracht werden, ohne dass Teilnehmende Angst vor Hervorhebung ihrer individuellen Meinung haben müssen. (Edmondson & Daley, 2020) Zudem kann die Meetingleitung einen Kontakt unter den Teilnehmenden herstellen, indem offen über arbeitsrelevante als auch über private Themen gesprochen wird. Dies kann in „Check-Ins“ geschehen, in denen die Meetingleitung Raum für solche Themen bietet. (Lechner & Tobias Mortlock, 2022, S. 7)

2.4.2 Wir-Dimension

Währenddessen beschreibt die Wir-Dimension die zwischenmenschlichen Beziehungen und das kollektive Gemeinschaftsgefühl innerhalb einer Gruppe. Damit fokussiert diese Dimension die Art und Weise, wie die Mitglieder miteinander interagieren, sich gegenseitig unterstützen und eine positive Gruppendynamik schaffen. (Schneider-Landolf, 2017, S. 113) Die Meetingleitung hat in dieser Dimension eine wichtige Rolle, denn sie hat Möglichkeiten, eine kooperative und unterstützende Gruppenkultur zu etablieren.

Die Meetingleitung ist maßgeblich dafür verantwortlich den kollektiven Zusammenhang in der Gruppe zu stützen, der einen signifikanten positiven Einflussfaktor für die Leistung in Gruppen darstellt. Gruppen, die durch eine höhere Kohäsion beziehungsweise höheren Zusammenhalt ausgezeichnet sind als ihre Vergleichsgruppen, liefern im Durchschnitt bessere Leistungen. (Evans & Dion, 2012, S. 694) In Teams oder Gruppen, die durch eine hohe Kohäsion ausgezeichnet sind, kann ein belebtere Interaktion, mit häufigen Sprecherwechseln, verringerten Schweigephasen, einer durchschnittlich kürzeren individuellen Sprechzeit und erfolgreichen Sprechunterbrechungen, beobachtet werden. (Sacks, Schegloff & Jefferson, 1974, S. 732)

In der Literatur wird die Kohäsion von Gruppen meistens aus einer zweidimensionalen Perspektive betrachtet, die sowohl soziale als auch aufgabenorientierte Aspekte umfasst. (Chiocchio & Essiembre, 2009, S. 388; Gupta, Huang & Niranjana, 2010, S. 336) Soziale Kohäsion bezieht sich dabei auf die emotionalen Bindungen und das gegenseitige Wohlgefallen innerhalb der Gruppe, sowie das Vergnügen an gemeinsamen sozialen Interaktionen. (Van Vianen & Dreu, 2001, S. 100) Aufgabenorientierte Kohäsion hingegen spiegelt die gemeinsame Verpflichtung der Gruppe auf ein bestimmtes Ziel oder eine Aufgabe wider, was sich in der Motivation zur Koordination der Teamanstrengungen zur Erreichung gemeinsamer Arbeitsziele manifestiert. (Zaccaro, 1991, S. 395–396) Mitglieder von stark kohäsiven Teams zeigen ein hohes Engagement für die Ziele und Aktivitäten des Teams, wodurch Kohäsion ein attraktives und erstrebenswertes Merkmal für Teams darstellt. (Tung & Chang, 2011, S. 48)

Für die Entstehung von Kohäsion ist maßgeblich die Führungskraft und deren Führungspraxis verantwortlich. Die Art und Weise, wie eine Führungskraft interagiert, kommuniziert und ihr Team leitet, beeinflusst das Arbeitsklima, das Vertrauen und die Zusammenarbeit innerhalb des Teams direkt. Durch verschiedene Führungsstile und -techniken kann eine Führungskraft die

Gruppenkohäsion gestalten, indem sie beispielsweise eine offene Kommunikation fördert, und ein unterstützendes Umfeld schafft. (Wendt, Euwema & van Emmerik, 2009, S. 365–366)

Diese signifikante Rolle von Führung auf die Entstehung von Teamkohäsion wird durch die Studie von Lloréns Montes, Ruiz Moreno und García Morales (2005) unterstrichen. In der empirischen Studie wurden die Daten von 202 Führungskräften ausgewertet, um den Einfluss von unterstützender Führung und Teamkohäsion auf organisationales Lernen, Innovation und Leistung zu untersuchen. Unterstützender Führungsstil wurde anhand mehrerer Dimensionen gemessen wie beispielsweise Toleranz, Unterstützung und die freie Entwicklung einer offenen Kommunikation zwischen Leitenden und Mitarbeitenden. Die Studie zeigt, dass unterstützende Führung Teamkohäsion, organisatorisches Lernen und technische sowie administrative Innovation fördert. Teamkohäsion wirkt dabei als Mediator, und die Studie schlussfolgert, dass die Kohäsion in Gruppen einer der Eckpfeiler in der Verbesserung des organisatorischen Lernens ist. (Lloréns Montes et al., 2005, S. 1169–1170)

Das Ergebnis der Studie wird durch die Forschungsarbeit von Tung und Chang (2011) unterstützt. Im Fokus der Studie steht die Untersuchung des Zusammenhangs von der Teamleistung durch unterstützende Führungsstile. Zu einem unterstützenden Führungsstil zählten die Autoren das Verhalten, die Beteiligung an der Entscheidungsfindung zu fördern, in die Leistung zu vertrauen, die Sinnhaftigkeit der Arbeit zu erhöhen und Autonomie zu schaffen (Tung & Chang, 2011, S. 50). Neben dem direkten, positiven Effekt von unterstützender Führung auf die Leistung des Teams, konnte ein indirekter Effekt durch Teamkohäsion nachgewiesen werden. Die Studie belegt, dass die positive Korrelation zwischen befähigender Führung und Leistung durch die Vermittlung der Teamkohäsion zustande kommt. (Tung & Chang, 2011, S. 53)

Es lässt sich erkennen, dass die Leistung von Teams stark von den Prinzipien der Gruppenkohäsion profitieren kann und dass der Führungsstil die Entstehung von Kohäsion begünstigen kann. Überträgt man die gewonnen Erkenntnisse auf Meetings, können Leitende, die soziale und aufgabenbezogene Aspekte der Gruppe hervorheben, eine gemeinschaftliche, und produktive Atmosphäre im Meeting schaffen.

Des Weiteren haben Meetingleitende einen hohen Einfluss auf die Art und Weise wie die Teilnehmenden untereinander interagieren, da sie die Regeln der Interaktion festlegen (LeBlanc & Nosik, 2019, S. 701). Beispielsweise können Meetingleiter festlegen, ob es gewünscht ist,

Unterbrechungen an anderen Teilnehmern zuzulassen oder ob diese am Ende platziert werden sollen.

Zudem kann die Meetingleitung durch eine offene Kommunikation zu Beginn des Meetings die Partizipation der Teilnehmenden fördern. In einer qualitativen Studie von Geimer, Leach, DeSimone, Rogelberg und Warr (2015) zu Meetingeffektivität wurde festgestellt, dass eine Klarstellung über den Einsatz jedes einzelnen Teilnehmenden am Anfang des Meetings die Effektivität steigern kann. Die Studie zeigt, dass es sinnvoll ist zu Beginn einer Besprechung zu betonen, dass alle Teilnehmenden gleichermaßen das Recht haben, ihre Meinung zu äußern, unabhängig von ihrer Position oder Übereinstimmung mit anderen Anwesenden (Geimer et al., 2015, S. 2022–2023).

Außerdem können Meetingleitende durch ihre strukturierenden Handlungen einen positiven Einfluss auf die Gruppe ausüben. Strukturierungsbemühungen von Leitenden erleichtern das Lernen im Team und tragen zur Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses bei. Klärung und Sinnstiftung durch Leitende helfen dabei, neue Informationen zu identifizieren, Diskussionen zu steuern und Fehlkommunikation zu vermeiden. (Van der Haar, Koeslag-Kreunen, Euwe & Segers, 2017, S. 221)

Auch Kauffeld und Lehmann-Willenbrock (2012) haben untersucht, wie strukturierende Aussagen von Leitenden, beispielsweise das Klären von Fragen, Priorisierung, Visualisierung und Zusammenfassen, die Meetingzufriedenheit und den organisatorischen Erfolg beeinflussen. Sie stellten fest, dass diese prozeduralen Handlungen einen positiven Effekt auf das Meeting und dessen Erfolg haben. (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012, S. 146)

Dies konnte auch in einer dreiteiligen Studie von Perkins (2009) festgestellt werden. In dieser Studie wurden Verhaltensweisen von Leitenden identifiziert und verifiziert, die ein Meeting effektiver gestalten. Dafür hat der Autor in einem ersten Schritt Verhaltensweisen von Expertenleitern durch jahrelange Beobachtungen kategorisiert, extrahiert und dokumentiert. Identifizierte Verhaltensweisen waren beispielsweise das Stellen von klärenden Fragen, Zusammenfassen, Testen auf Konsens oder das Verringern von Spannung. In einem zweiten Schritt wurden diese Verhaltensweisen durch ein Coaching Führungspersonen beigebracht. Im letzten Teil der Studie wurden die Teilnehmenden befragt, ob die veränderte Verhaltensweise des Leitenden positive Auswirkungen auf das Meeting hatte. Die Umfrage ergab, dass das Coaching die Leitung des Meetings verbessert hat und es so zu positiveren Ergebnissen des Meetings kam. (Perkins, 2009, S. 312)

Zu einem ähnlichen Ergebnis kamen Malouff, Calic, McGrory, Murrell und Schutte (2012), die in einer Studie den Effekt des Verhaltens von Meetingleitenden (organisationalen Führungskräften) auf die wahrgenommene Zufriedenheit und Produktivität des Meetings durch Teilnehmende untersuchten. In der durchgeführten Studie wurden insgesamt 401 Meetingteilnehmende in 60 Meetings nach deren Einschätzung zur Zufriedenheit und Produktivität des Meetings befragt. Zudem kodierte ein unabhängiger Beobachter die Verhaltensweisen der Meetingleitenden. Insgesamt wurden 19 verschiedene Verhaltensweisen in den Meetings durch den Beobachter extrahiert und mit den Bewertungen der Teilnehmenden verglichen. Das Ergebnis der Studie war, dass unter anderem Paraphrasierung und Zusammenfassung von Entscheidungen signifikante Verhaltensweisen eines Meetingleitenden waren, die zu einer besseren Produktivität unter den Teilnehmenden führten. (Malouff et al., 2012, S. 44)

Darüber hinaus können Führungskräfte die Interaktionen der Teilnehmer beeinflussen, indem sie Konflikte in Gruppen effektiv managen. Konflikte in Teams können die Leistung beeinträchtigen und sind daher in der Gruppenarbeit nicht wünschenswert.

Ein Konflikt ist ein Prozess der Meinungsverschiedenheiten, der von den Gruppenmitgliedern ausgeht. In der Literatur werden drei Konfliktarten unterschieden: Beziehungskonflikte, Aufgabenkonflikte und Prozesskonflikte. Studien haben gezeigt, dass jede Konfliktart negative Auswirkungen auf die Teamleistung haben kann (Dreu & Weingart, 2003, S. 746; Wit, Greer & Jehn, 2012, S. 362–363)

Obwohl viele Studien negative Effekte von Konflikten finden, können bestimmte Führungspraktiken diese reduzieren. Wie Doucet, Poitras und Chênevert (2009) gezeigt haben, kann die Art und Weise, wie eine Führungsperson agiert, Konflikte minimieren (Doucet et al., 2009, S. 349). Ebenso hat Perkins (2009) in seiner Studie bestätigt, dass das Reduzieren von Spannungen eine positive Verhaltensweise von Führungskräften ist, die die Leistung eines Meetings verbessern kann. (Perkins, 2009, S. 313)

Diese Schlussfolgerungen werden auch durch die Studie von Wakefield, Leidner und Garrison (2008) unterstützt, die zeigt, dass Teamleiter eine zentrale Rolle bei der Entschärfung von Konflikten spielen. Indem sie verschiedene Rollen wie die des Überwachers oder des Koordinators übernehmen, können sie unterschiedliche Arten von Konflikten managen. Die Autoren betonen, wie entscheidend die Reaktion der Führungskraft auf Konflikte für den Erfolg virtueller Teams ist. (Wakefield et al., 2008, S. 449)

Überträgt man die gewonnene Literatur nun auf Meetings und deren Interaktion, wird deutlich, dass die Meetingleitung entscheidend auf die Dynamik einwirken kann. Die Steigerung von Kohäsion, das Setzen von Regeln, Strukturierungen des Gesprächs und der Umgang mit Konflikten können maßgeblich zur Effizienz und Produktivität der Besprechung beitragen. Durch gezielte Interventionen und eine bewusste Moderation kann die Meetingleitung eine Atmosphäre schaffen, die die Zusammenarbeit fördert, kreative Lösungsansätze ermöglicht und das Engagement der Teilnehmenden steigert.

Im virtuellen Raum kann es zu Schwierigkeiten in der Entstehung von Kohäsion kommen. Dies wird deutlich, wenn man Sprecherwechsel und die Weitergabe der Redemacht genauer betrachtet. Während in physischen Meetings die Weitergabe der Redemacht durch non-verbale Kommunikation wie Blickkontakt oder Gestiken erleichtert wird, können Teilnehmende im virtuellen Format Blicke nicht zuordnen oder nur eine verzögerte Reaktion beobachten. (Degutyte & Astell, 2021, S. 15) Dies kann in virtuellen Umgebungen zu Schwierigkeiten führen und die Interaktion beeinträchtigen, sodass weniger Sprechwechsel zustande kommen. (Brucks & Levav, 2022b, S. 111) Diese verminderte Interaktion kann also ein Indiz dafür sein, dass in virtuellen Meetings die Bildung von Kohäsion erschwert ist.

Diese Dynamik wird weiter durch das Phänomen verstärkt, dass das Fehlen oder die reduzierte Wirksamkeit non-verbaler Hinweise in virtuellen Sitzungen zu vermehrtem Schweigen führen kann. Die Verringerung non-verbaler Kommunikation schafft Unsicherheit unter Teilnehmenden, zum Beispiel beim Ergreifen der Initiative zu antworten, und führt deshalb häufig zu verlängerten Schweigephasen in virtuellen Meetings. (Hoffmann, 2020, S. 218)

Zudem ist Vertrauen in die Leitungsperson und in die restlichen Teammitglieder ein ausschlaggebender Faktor, der die Entstehung von Kohäsion begünstigt (Mach, Dolan & Tzafrir, 2010, S. 784). Wie jedoch bereits im vorherigen Kapitel eingängig beschrieben, ist der Aufbau von Vertrauen durch den Verlust der non-verbale Kommunikation eingeschränkt. Nach der Medienreichhaltigkeitstheorie haben die Meetingleitende sowie die Meetingteilnehmenden weniger Möglichkeiten die Kohäsion der Teilnehmenden zu beeinflussen, je weniger reichhaltig das benutzte Medium ist (Ben Sedrine, Bouderbala & Nasraoui, 2021, S. 371). Ein freundliches Lächeln, Blickkontakt und offene Körpersprache können beispielsweise dazu beitragen, eine positive Atmosphäre zu schaffen und Vertrauen zwischen den Gesprächspartnern zu stärken. Findet also beispielsweise eine reine Sprachkonferenz statt, hat die Meetingleitung keinen dieser genannten non-verbale Hinweise zur Verfügung und kann so die Bildung von Kohäsion nur bedingt unterstützen.

Die Dynamik in virtueller Kommunikation kann durch eine erhöhte Wahrscheinlichkeit an Konflikten beeinflusst werden. Studien zu globalisierten, virtuellen Teams haben gezeigt, dass durch verschiedene Einflussfaktoren wie kulturelle Unterschiede oder ein fehlender gemeinsamer Kontext ein erhöhtes Aufkommen an Konflikten wahrscheinlich ist. (Hinds & Mortensen, 2005, S. 299; Kankanhalli, Tan & Wei, 2006, S. 259) Zudem kann durch die virtuelle Kommunikation eine geringere Anzahl an sozialen Hinweisen und dem Kontext übertragen werden, was so zu einer erhöhten Anzahl an Konflikten und Missverständnissen führen kann. (Breuer, Hüffmeier & Hertel, 2016, S. 1158)

Aus diesem Grund ist anzunehmen, dass in einem virtuellen Meeting die Entstehung von Kohäsion gehindert ist und Teilnehmende dadurch eine geringere Verbindung zueinander spüren und Konflikte leichter entstehen. Meetingleitende können diesem Phänomen entgegensteuern, in dem sie Teilnehmenden die Zeit geben, sich sozial auszutauschen (Paul, Drake & Liang, 2016, S. 57). Dies kann in der Form von oben genannten Check-Ins geschehen, oder Leitende können Breakout-Räume erstellen, in denen ein privaterer Austausch ermöglicht wird.

2.4.3 Es-Dimension

Die „Es“-Dimension im Rahmen des 4-Faktoren-Modells TZI bildet die konkreten Aufgaben, Inhalte und Ziele ab, die von der Gruppe bearbeitet werden. Diese Dimension legt den Schwerpunkt auf die effektive Organisation, Strukturierung und Umsetzung von Aktivitäten und Projekten. (Emme & Spielmann, 2017, S. 120–121)

Zu den Aufgaben der Meetingleitung vor dem Meeting gehören die Auswahl von Meetingcharakteristiken wie beispielsweise das Setzen des Meetingziels und die Entscheidung eines angemessenen Formats. In ihrer Studie haben die Autoren um Willem Standaert untersucht, welche Meetingziele mit welchen Meetingarten am effektivsten erreicht werden können. Dabei fanden sie heraus, dass es für Meetingteilnehmer beispielsweise wichtig ist, andere Teilnehmer zu sehen, wenn es sich um Ideengenerierung für Produkte oder Projekte handelt, während es für einen routinemäßigen Austausch genügt, die andere Person zu hören und einen geteilten Bildschirm zu sehen. (Standaert et al. 2021, S. 10)

Leach et al. (2009) untersuchten in einer Studie verschiedene Charakteristiken eines Meetings, die die Meetingteilnehmenden als erfolgsbeeinflussend betrachten. Die Studie untersuchte insgesamt 958 Meetings, dabei wurden verschiedene Designmerkmale der Meetings analysiert, darunter das Vorhandensein einer Agenda, die Präsenz eines Leitenden, die Pünktlichkeit, die

Protokollierung und die Bereitstellung angemessener Räumlichkeiten. Die Ergebnisse dieser Studie belegen, dass alle untersuchten Designmerkmale einen signifikanten Einfluss auf den wahrgenommenen Erfolg des Meetings durch die Teilnehmenden haben. (Leach et al., 2009, S. 68) Diese Studie liefert zwei wichtige Erkenntnisse. Zum einen bestätigen die Autoren den direkten Effekt eines Meetingvorsitzenden auf den wahrgenommenen Erfolg. Zum anderen unterliegen alle anderen untersuchten Designmerkmale (Vorhandensein einer Agenda, Pünktlichkeit, Protokollierung und angemessene Räumlichkeiten) der Verantwortung des Meetingleitenden. (Leach et al., 2009, S. 74) Der Meetingvorsitzende ist somit nicht nur ein zentraler Akteur, sondern auch ein kritischer Faktor, um Meetings zu lenken, zu strukturieren und zum Erfolg zu führen.

Um diese Ergebnisse noch zu erweitern, können aus der Projektmanagementliteratur Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung eines Projekts zugezogen werden. In verschiedenen Studien wurden als kritische Erfolgsfaktoren unter anderem die Kompetenzen des Leitenden (Müller & Turner, 2007, S. 26), die passenden Projektteilnehmenden (Bryde, 2003, S. 239; Pinto & Slevin, 1987, S. 25), angemessene Kontrollmechanismen wie Zeit-/Fahrpläne (Pinto & Slevin, 1987, S. 24), klare Ziele (Bryde, 2003, S. 239) und ein angemessenes Projektformat (Dennis, Fuller & Valacich, 2008, S. 593) nachgewiesen.

Zusammenfassend lässt sich für eine effektive Leitung von Meetings ableiten, dass die Berücksichtigung von Charakteristiken wie Ziele, Struktur, Partizipierende, Protokollierung, Pünktlichkeit und Format besonders wichtig ist. Eine sorgfältige Planung und Berücksichtigung sowohl organisatorischer als auch interpersoneller Aspekte ist erforderlich, um erfolgreiche Ergebnisse zu erzielen.

Betrachtet man nun wie in den Dimensionen zuvor den Übergang von physischen zu virtuellen Meetings finden in der Es-Dimension die wenigsten Veränderungen statt. Ob ein Meeting eine Agenda hat, pünktlich beginnt, Protokoll geführt wird, oder das Ziel klar kommuniziert wird, ist vom Format unabhängig.

Was jedoch bereits in der Literatur beobachtet werden konnte, ist eine Veränderung in der Auswahl und der Beteiligung der Teilnehmer.

Durch die Verlagerung von Meetings in den virtuellen Raum besteht die Tendenz einer höheren Anzahl von Teilnehmenden. Dieses Phänomen lässt sich darauf zurückführen, dass die zusätzlichen Kosten für die Teilnahme weiterer Personen an virtuellen Meetings im Vergleich zu physischen Treffen meist als minimal wahrgenommen werden. Meetingleitende müssen sich

beispielsweise keine Gedanken über die Verfügbarkeit eines physisch passenden Raumes oder über die Höhe der Reisekosten machen. (Wu et al., 2022, S. 134–135)

Betrachtet man die Interaktion der Teilnehmenden, beziehungsweise ihre Beteiligung am Meeting, so ist die Meetinggröße ein signifikanter Einflussfaktor. Es wurde eine negative Korrelation zwischen der Größe der Veranstaltung und der Beteiligung festgestellt, was darauf hindeutet, dass bei größeren Veranstaltungen häufig eine geringere Beteiligung zu verzeichnen ist. (Leach et al., 2009, S. 75)

Dies wird auch bei der Studie von Cohen, Rogelberg, Allen und Luong untersucht. Die Autoren stellten sich der Frage, wie sich die Gestaltungsmerkmale von Meetings auf die Wahrnehmung der Meetingqualität durch die Teilnehmer auswirken. Dabei fanden sie heraus, dass die Meetinggröße einen signifikanten Einflussfaktor darstellt. Die Größe des Meetings korreliert negativ mit der wahrgenommenen Meetingqualität, was bedeutet, dass größere Meetings eine geringere Qualität aufweisen. (Cohen, Rogelberg, Allen & Luong, 2011, S. 97)

Ein weiteres interessantes Resultat der Studie war, dass die Leitungsperson des Meetings diesen Effekt abmildern konnte. Die Autoren konnten über eine Interaktionsanalyse feststellen, dass größere Meetings mit einem vorhanden Meetingleiter eine höhere Qualität aufweisen konnten als ohne. Dies deutet darauf hin, dass die Anwesenheit eines Moderators ein Schlüsselfaktor für größere Sitzungen ist. (Cohen et al., 2011, S. 97–98)

Diese Beobachtung betont die Herausforderung für Organisatoren von virtuellen Meetings, die Notwendigkeit einer angemessenen Teilnehmerzahl zu berücksichtigen, um die Beteiligung der Teilnehmenden zu unterstützen.

2.4.4 Globe-Dimension

Die „Globe“ Dimension im Rahmen des 4-Faktoren-Modells der TZI lenkt den Blick auf den globalen Kontext und die Auswirkungen der Gruppenarbeit auf die Gesellschaft, Kultur und die umgebende Welt. Diese Dimension betont das Bewusstsein für die Verbindung zwischen der Gruppenarbeit und dem näheren als auch weiteren sozialen und kulturellen Zusammenhängen. (Nelhiebl, 2017, S. 125–126) Die Effektivität einer Gruppe in Organisationen ist sowohl durch nähere Umwelteinflüsse wie die organisationalen Regularien und Hierarchien sowie etablierte Teamprozesse, als auch durch weitere wie gesetzliche und gesellschaftliche Regelungen beeinflusst. (Paris, Salas & Cannon-Bowers, 2000, S. 1061)

Um den Forschungsrahmen nicht zu erweitern, werden bewusst weitere soziale und kulturelle Zusammenhänge ausgeklammert, da deren Beeinflussung durch Meetingleitende nur begrenzt möglich ist. Stattdessen liegt der Schwerpunkt der Untersuchung auf den unmittelbaren sozialen Zusammenhängen, denn Führungsverhalten und Führungsstil können die Entstehung und Auswirkungen von Regeln und Hierarchien innerhalb von Gruppen- und Teamarbeiten steuern. (Li et al., 2021, S. 935; Odoardi, Battistelli, Montani & Peiró, 2019, S. 104)

Grundsätzlich lässt sich Hierarchie als eine soziale Struktur beschreiben, die durch die systematische Anordnung von Individuen entlang einer oder mehrerer bedeutender sozialer Dimensionen, wie Macht, Status oder Führung, charakterisiert ist. (Parsons, 1940, S. 847–849) Innerhalb einer Hierarchie nehmen Individuen unterschiedliche Positionen zueinander ein, wobei einige einen größeren Einfluss oder eine größere Bedeutung innerhalb der Gruppe haben. (Anderson & Brown, 2010, S. 57)

Hierarchische Strukturen können sich sowohl positiv als auch negativ auf die Gruppe auswirken. Hierarchie kann die Ressourcenzuweisung lenken, Rollen und Erwartungen klären und für Struktur innerhalb des Teams sorgen, was letztlich die Koordinierungsprozesse und die Effektivität des Teams verbessert. (Halevy, Y. Chou & D. Galinsky, 2011, S. 37) Empirische Untersuchungen belegen, dass sich Hierarchie positiv auf die Koordinationsprozesse auswirken kann und zu einer verbesserten Teamleistung führen kann. (Greer, Jong, Schouten & Dannals, 2018, S. 592) Es wurde jedoch auch empirisch bewiesen, dass die Teamleistung durch Hierarchie eingeschränkt werden kann, da es zu einem erhöhten Risiko von Konfliktpotential kommen kann. (Anicich, Fast, Halevy & Galinsky, 2016, S. 135) Konflikte über die Abgrenzung von Rollen, Verantwortlichkeiten und Beziehungen unter Teammitgliedern können die Teamleistung einschränken. Die Forschung von Bunderson, van der Vegt, Cantimur und Rink aus dem Jahr 2016 zeigt einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen hierarchischen Strukturen und einer Zunahme von Konflikten. (Bunderson, van der Vegt, Cantimur & Rink, 2016, S. 1277)

Obwohl durch die Existenz von Hierarchien in Organisationen eine klare Struktur und Rollenverteilung definiert ist, ist es der jeweilige Führungsstil, der maßgeblich bestimmt, wie stark diese Hierarchien im Arbeitsalltag gelebt und wahrgenommen werden. Der Führungsstil einer Führungskraft kann die hierarchische Struktur entweder verstärken, indem er auf Kontrolle und Befehlsausführung setzt, oder sie abschwächen, indem er auf Eigenverantwortlichkeit und partizipative Entscheidungsfindung setzt. (Li et al., 2021, S. 935; Odoardi et al., 2019, S. 104)

Forschende konnten einen signifikanten Zusammenhang des Führungsstils auf den Meetingerfolg herstellen. Odermatt et al. (2017) untersuchten, ob es einen Zusammenhang zwischen dem Führungsstil der Führungskraft und Meetingerfolg gibt. Die Ergebnisse zeigten, dass die Teilnehmenden eine höhere Zufriedenheit mit Meetings berichteten, wenn Meetingleitende als rücksichtsvolle Vorgesetzte eingeschätzt wurden. (Odermatt et al., 2017, S. 196)

Dem übereinstimmend fanden Lehmann-Willenbrock, Meinecke, Rowold und Kauffeld (2015) in einer Studie heraus, dass ein transformationaler Führungsstil (siehe 2.3) mit lösungsorientierten Äußerungen einen positiven Einfluss auf Teilnehmende eines Meetings hat, und sich dadurch eine funktionale Problemlösungskommunikation unter den Teilnehmenden äußerte. Der transformationale Führungsstil wurde anhand mehrerer Dimensionen bewertet, beispielsweise anhand des Interesses der Führungskraft an der Zukunft der Gruppe. Neben dieser Erkenntnis konnte durch die Studie außerdem gezeigt werden, dass ein transformationaler Führungsstil die kontraproduktive Kommunikation, wie vom Thema abschweifen oder sich beschweren, reduziert. (Lehmann-Willenbrock et al., 2015, S. 1027)

Bei der Leitung von Meetings kann die Anwendung der Erkenntnisse aus der Globe-Dimension wesentlich sein. Meetingleitende stehen vor der Wahl, inwieweit sie hierarchische Strukturen in der Interaktion mit den Teilnehmenden betonen möchten. Eine ausgeprägte Anwendung hierarchischer Strukturen, wie die Zentralität in Informationsfluss und Entscheidungsfindung, kann zwar zu einer vereinfachten Koordination von Rollen und Ressourcen führen, jedoch besteht das Risiko, dass dadurch Kreativität und Innovationsfähigkeit der Mitarbeitenden gehemmt werden.

Beim Übergang von physischen zu virtuellen Meetings erlangt die Meetingleitung neue technische Privilegien. Diese zusätzlichen Kontrollmöglichkeiten, wie beispielsweise das Zuweisen von Teilnehmenden zu Breakout-Räumen oder das Einschränken von Chatfunktionen, können das Gefühl und die Wahrnehmung hierarchischer Strukturen innerhalb des Meetings verstärken. Diese technischen Aspekte verleihen der Leitung eine zentralere Rolle und haben das Potential die Dynamik der Gruppeninteraktion zu beeinflussen. (Kernthaler-Moser, 2022, S. 19)

Empfinden Teilnehmende eines Meetings starke hierarchische Strukturen, so besteht die Gefahr, dass die Leitungsperson als höhergestuft empfunden wird. Dies kann zur Folge haben, dass sich die Teilnehmenden in ein Konsumentenverhalten begeben und Meinungsäußerungen

zurückhalten. Eine Studie von Anderson und Berdahl (2002) konnten in einem Experiment zeigen, dass Personen, denen kurz zuvor eine höhere Machtposition zugeordnet wurde, aktivere Verhaltensweisen, wie das Offenlegen ihrer Meinungen, zeigten. Im Gegensatz dazu brachten Personen mit geringerer Dominanz oder ohne Ressourcenkontrolle Merkmale eines gehemmten Verhaltens hervor, wie das Zurückhalten der Meinungsäußerung. (Anderson & Brown, 2010, S. 1372)

Fühlen Teilnehmende eines Meetings wenig Kontrolle über das Meeting, kann es sein, dass die Teilnahme darunter leidet. In einer Studie, die das Verhalten von Gewerkschaftsmitgliedern untersuchte, konnte festgestellt werden, dass die Teilnahme der Mitglieder sich signifikant unterscheidet. In demokratischeren Gewerkschaften, in denen die Mitglieder eine relativ hohe Kontrolle hatten, konnte eine erhöhte Partizipation festgestellt werden, als im gegengesetzten Fall. (Tannenbaum, 1956, S. 544)

Es kann folglich festgehalten werden, dass die zentralere Rolle der Meetingleitung zu einer Verringerung der Teilnahmebereitschaft der Teilnehmenden führen kann. Das geringere Maß an wahrgenommener Kontrolle der Teilnehmenden kann die Interaktion einschränken. Für die Leitung von virtuellen Meetings kann es deshalb bedeutend sein, hierarchische Strukturen zu erkennen und aktiv entgegenzuwirken mit beispielsweise partizipierender Beteiligung. Meetingleitende können z.B. in den Einstellung Vorkehrungen treffen, dass Teilnehmer und Teilnehmerinnen im virtuellen Raum sich schneller und stärker beteiligen können, indem sie die Funktion zum Bildschirmübertragen jederzeit übernehmen können. Dadurch kann den Teilnehmenden eine erhöhte Partizipationsmöglichkeit bei der Interaktion als auch Entscheidungsfindung empfinden.

Betrachtet man abschließend die Erkenntnisse aller Dimensionen und die vorhandene Literatur zur Meetingleitung wird deutlich, dass die Art und Weise, wie ein Meeting angesetzt und geleitet wird, einen starken Einfluss auf dessen Ausgang und Erfolg hat. Diese Erkenntnis unterstreicht die Bedeutung einer effektiven Meetingleitung im Geschäftskontext. Der Vorsitzende eines Meetings spielt eine entscheidende Rolle, da er nicht nur im Zentrum der Meetinggestaltung steht, sondern auch durch sein Verhalten die Lenkung, Strukturierung und erfolgreiche Durchführung des Meetings beeinflusst. Tabelle 2 stellt eine Übersicht der zusammengetragenen Literatur zu den Einflussmöglichkeiten der Leitung dar.

Dimension	Handlungs- und Einflussmöglichkeit der Meetingleitung zur Veränderung der Interaktionsdynamik	Quelle
Ich	Steigerung des Gefühls der psychologischen Sicherheit	Madjar und Ortiz-Walters (2009); Carmeli, Reiter-Palmon und Ziv (2010),
	Förderung der Eigeninitiative	Vogt, van Gils, van Quaquebeke, L. Grover und Eckloff (2021); Shi, Xie, Niu, Tang und Pang (2022)
Wir	Förderung zur Entstehung von Kohäsion	Wendt, Euwema & van Emmerik (2009); Lloréns Montes, Ruiz Moreno und García Morales (2005); Tung und Chang
	Festlegung der Interaktionsregeln	LeBlanc & Nosik (2019); Geimer, Leach, DeSimone, Rogelberg und Warr (2015); Ruben (2008)
	Gesprächsstrukturierende Handlungen (Paraphrasieren, Klären von Fragen etc.)	Van der Haar, Koeslag-Kreunen, Euwe & Segers (2017); Kauffeld und Lehmann-Willenbrock (2012); Perkins (2009); Malouff, Calic, McGrory, Murrell und Schutte (2012)
	Konfliktbeseitigung	Doucet, Poitras und Chênevert (2009); Perkins (2009); Fried 2014; Lehmann-Willenbrock, Meinecke, Rowold und Kauffeld (2015); Wakefield, Leidner und Garrison (2008)
Es	Festlegung des Formats und Ziels	Standaert, Muylle & Basu, (2021); Dennis, Fuller & Valacich (2008);
	Festlegung der passenden Teilnehmerzahl	Bryde (2003); Pinto & Slevin (1987)
	Management der Zeit	Leach, Rogelberg, Warr und Burnfield (2009); Pinto & Slevin (1987)
	Festlegung und Management der Agenda	Leach, Rogelberg, Warr und Burnfield (2009)
Globe	Hierarchiestrukturen	Li et al., (2021); Odoardi et al., (2019); Odermatt et al. (2017)

Tabelle 2 Einflussmöglichkeiten der Meetingleitung

Die theoretischen Überlegungen über den Wechsel zwischen virtuellen und physischen Meetings offenbaren, dass die Meetingleitung von signifikanten Herausforderungen betroffen

sein kann. Die Literatur weist darauf hin, dass Führungspersonen einen erheblichen Einfluss auf bestimmte Interaktionen ausüben können. Es besteht jedoch ein Forschungsdefizit in Bezug auf die Herausforderungen des Übergangs von physischen zu virtuellen Meetings. Die bestehenden Studien, die sich mit diesem Wechsel befassen, haben nur selten die Leitung von Meetings in den Mittelpunkt gestellt. Ziel dieser Arbeit besteht darin, die Auswirkungen des Wechsels von virtuellen und physischen Meetings auf die Leitung zu untersuchen und die spezifischen Herausforderungen und Dynamiken herauszuarbeiten, um damit einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke zu leisten.

3 Methode

3.1 Qualitative Forschung als Forschungsdesign

Nachdem in den vorherigen Kapiteln theoretische Überlegungen zum Wechsel von virtuellen und physischen Meetings herausgearbeitet wurden, gilt es nun, diese Überlegungen mithilfe von qualitativer Forschung zu überprüfen. Die Wahl des qualitativen Forschungsdesigns hat mehrere Gründe, die im Folgenden erläutert werden sollen.

Zum einen bietet der Einsatz qualitativer Forschung in einem unerforschten Bereich bedeutende Vorteile, da es die Möglichkeit eröffnet, den Untersuchungsgegenstand auf eine offene Weise zu erkunden. Dies umfasst die Entwicklung von Kategorien oder Instrumenten für die Datenerhebung und -auswertung. (Caspari & Schmelter, 2016, S. 583; Mayring, 2022, S. 22–23) Da es Ziel dieser Arbeit ist, die kaum beforschte Meetingwissenschaft weiterzuentwickeln, wird durch die Neuheit des Themas die qualitative Forschung favorisiert.

Zum anderen sind qualitative Methoden darauf ausgelegt, die Vielschichtigkeit menschlicher Handlungsweisen und sozialer Phänomene in ihren natürlichen Umgebungen zu beschreiben und zu interpretieren. Im Gegensatz dazu zielt quantitative Forschung darauf ab, Phänomene zu messen und zu quantifizieren. Der Ansatz qualitativer Forschung bewahrt die Komplexitäten des Verhaltens und vermeidet die reduktiven Tendenzen quantitativer Methoden. Deshalb ist die Methode besonders wertvoll, um die Erfahrungen, Wahrnehmungen und Verhaltensweisen von Individuen zu verstehen und findet breite Anwendung in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen. (Agius, 2013, S. 204–205) In dieser Arbeit stehen die subjektiven Erfahrungen und Wahrnehmungen von Meetingleitenden im Mittelpunkt, was die Wahl qualitativer Forschungsmethoden besonders angebracht macht.

Die Datenerhebung wird durch halbstrukturierte Interviews durchgeführt, die einem spezifischen Leitfaden folgen. Dieser Leitfaden trägt dazu bei, dass die Interviews systematisch vergleichbar sind. (Nuzhat, Fozia & Mahnaz, 2022, S. 45) Ein wesentlicher Vorteil der Methode des halbstrukturierten Interviews besteht darin, dass sie eine gegenseitige Beziehung zwischen dem Interviewenden und dem Teilnehmenden ermöglicht. (Galletta, 2016, S. 45–46) Diese Interaktionsdynamik bietet dem Interviewenden die Flexibilität, basierend auf den Antworten der Teilnehmenden spontan Nachfragen zu formulieren, um ein tieferes Verständnis zu erlangen. (Hardon, Hodgkin & Fresle, 2004, S. 27).

Im Gespräch werden allgemeine Verhaltensregeln eingehalten, die von Gläser und Laudel (2009) für die Durchführung von Interviews formuliert wurden und sich auf mehrere wesentliche Aspekte konzentrieren. Ein zentrales Element ist das aktive Zuhören, wobei der Interviewte nicht unterbrochen werden sollte und Pausen bewusst zugelassen werden. Darüber hinaus betonen sie die Bedeutung eines flexiblen Umgangs mit den gestellten Fragen, wodurch es möglich wird, von der vorgegebenen Reihenfolge des Leitfadens abzuweichen, sofern es dem Gesprächsfluss dient. Um die Aussagen der Interviewpartner präzise zu verstehen, ist es wichtig, bei Unklarheiten gezielt nachzufragen. Auch das Nachhaken bei allgemeinen Antworten, um spezifische Details zu erhalten, wird als wesentlich erachtet. Die Demonstration von Fachkenntnissen durch eine gründliche Vorbereitung auf das Thema des Interviews unterstreicht die Kompetenz des Interviewers und fördert ein vertrauensvolles Gesprächsklima. Schließlich sollte man es vermeiden, während des Interviews Bewertungen vorzunehmen. (Gläser & Laudel, 2009, S. 173–175)

Die Interviews werden im Anschluss an das Gespräch nach den Regeln von Kuckartz (2018) transkribiert. Bei der Transkription von Interviews wird darauf geachtet, dass die Aufzeichnungen wörtlich und nicht lautsprachlich oder zusammenfassend übertragen werden. Dabei werden Wortverschleifungen wie „So 'n Buch“ zu „so ein Buch“ ins Schriftdeutsche angeglichen, während die Originalsatzstruktur, auch wenn sie syntaktische Fehler enthält, beibehalten wird. Äußerungen in Dialekten werden möglichst genau ins Hochdeutsche übertragen. Stottern und abgebrochene Wörter werden in der Transkription geglättet oder weggelassen, und Wortdoppelungen werden nur dann notiert, wenn sie stilistisch zur Betonung dienen, wie in: „Das ist mir sehr, sehr wichtig.“ (Kuckartz, 2018, S. 167)

Die Interpunktion wird zur besseren Lesbarkeit dahingehend angepasst, dass bei leichtem Absenken der Stimme oder unklarer Betonung eher ein Punkt als ein Komma gesetzt wird, um die Sinneinheiten klar zu erhalten. Füllelemente wie „mhm“, „ähm“ werden nicht transkribiert,

es sei denn, sie dienen als direkte Antwort auf eine Frage, beispielsweise „mhm (zustimmend)“. Unverständliche Wörter oder Passagen werden mit „(unv.)“ markiert und, wenn möglich, mit einer Erklärung versehen, wie zum Beispiel „(unv., Mikrofon rauscht)“. Die Sprechenden Personen werden im Transkript durch „I:“ für die interviewende und „B:“ für die befragte Person gekennzeichnet. (Kuckartz, 2018, S. 167–168)

3.2 Rahmen der Erhebung und Leitfaden

Im Rahmen der Lehrveranstaltung des Instituts Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien „Virtuelle Meetings als Werkzeug eines wirksamen internationalen Managements (MA) – Wie passen Technik und Interaktion zusammen?“ von der Meetingexpertin Irene Kerntaler-Moser und ao. Univ. Prof. Dr. Michaela Schaffhauser-Linzatti wurde der Prozess zur Erhebung einer qualitativen Forschung angestoßen. Im Rahmen der Lehrveranstaltung haben die Lehrveranstaltungsteilnehmer als auch Masteranden Interviews geführt, und das qualitativ gewonnene Material bietet die Grundlage für verschiedenen Forschungsarbeiten rund um die Gestaltung von Meetings. Diese Forschungsarbeit basiert auf zehn selbst durchgeführten Interviews mit Führungskräften und Projektleitern. Da der Schwerpunkt der Arbeit auf der Perspektive der Leitungspersonen liegt, war es wichtig, Personen zu befragen, die regelmäßig Meetings selbst leiten.

Der Leitfaden des Interviews ist so konzipiert, dass die Interviewten dazu angeregt werden, über ihr gegenwärtiges Befinden und ihre Erfahrungen im Meeting sowohl im physischen als auch virtuellen Setting zu berichten. Dabei gliedert sich der Leitfaden in mehrere Abschnitte, die jeweils spezifische Aspekte des Themas beleuchten und tiefergehende Einblicke in die vielschichtige Welt der virtuellen Zusammenarbeit ermöglichen sollen.

Im Abschnitt „Persönliches Erleben“ steht die individuelle Perspektive im Vordergrund. Hier werden die Teilnehmer gebeten, ihre persönlichen Gewohnheiten und Erfahrungen im Umgang mit technologischen Kanälen bei der Arbeit zu reflektieren. Es geht um die Nutzung von E-Mail, Telefon, Instant-Messaging-Plattformen und Videokonferenztools sowie um die Einschätzung des Anteils der Arbeitszeit, der in Meetings verbracht wird. Zudem werden Einblicke in die Größe und Art der Meetings sowie die wahrgenommenen Unterschiede zwischen physischen und virtuellen Zusammenkünften erfragt.

Im Abschnitt „Methodisches“ liegt der Fokus auf den methodischen Ansätzen und Verfahren während virtueller Meetings. Hier werden die Teilnehmer dazu eingeladen, ihre Praktiken bei

der Gestaltung von Meetings zu beschreiben. Es geht um die Verwendung von Agenden, die Organisation der Gesprächsdynamik, den Einsatz von interaktiven Tools wie Umfragen und Breakout-Rooms sowie um die Rolle der Leitung bei der Förderung einer effektiven Kommunikation und Zusammenarbeit.

Im Abschnitt „Leitung“ werden spezifische Fragen zur Rolle und Verantwortung der Meetingleitung gestellt. Hierbei geht es um die Unterschiede zwischen physischen und virtuellen Leitungspraktiken, die Verteilung der Leitungsaufgaben in Teams und Organisationen sowie um die Dynamik der Hierarchie und Autorität im Kontext virtueller Zusammenarbeit.

Im Abschnitt „Störungen“ werden die potenziellen Ablenkungen und Hindernisse während virtueller Meetings genauer betrachtet. Es geht darum, wie Teilnehmer mit den Herausforderungen der virtuellen Umgebung umgehen, welche Strategien sie entwickeln, um Störungen zu minimieren, und wie die Effektivität der Zusammenarbeit durch externe Ablenkungen beeinflusst wird.

Abschließend werden im Abschnitt „Wordrap“ verschiedene Aussagen präsentiert, um Einblicke in die allgemeine Wahrnehmung und Bewertung von virtuellen Meetings zu gewinnen. Dabei geht es um die Einschätzung der Meetingkultur, die Wirksamkeit von Meetings, die Nutzung von Technologien sowie um den Einfluss virtueller Meetings auf die Teamdynamik und die Zusammenarbeit in Organisationen.

3.3 Qualitative Auswertung

Die Analyse der Interviews wurde unter Anwendung der von Mayring (2022) beschriebenen Methoden der Zusammenfassung und der induktiven Kategorienbildung durchgeführt. Der Grund für die Auswahl dieser Methode ist, dass die Kategorien direkt aus dem Datenmaterial in einem Prozess der Verallgemeinerung abgeleitet werden. Dadurch werden Verfälschungen durch vorgefasste Meinungen des Forschers vermieden. (Mayring, 2022, S. 85)

Im Mittelpunkt dieser Methodik steht ein systematisches und regelgeleitetes Vorgehen, das die Nachvollziehbarkeit jedes Analyseschrittes und jeder Entscheidung im Auswertungsprozess gewährleistet. (S.50) Das Vorgehen der Analyse dieser Forschungsarbeit wird in Abbildung 2 dargestellt und folgt dem in Mayring (2022) beschriebenen Vorgehen der Zusammenfassung und induktiver Kategorienbildung (S. 69-89)

Im ersten Schritt der Analyse muss das Material, das bearbeitet werden soll, festgelegt werden. In dieser Forschungsarbeit handelt es sich um alle transkribierten Interviews, die dem Anhang zu entnehmen sind. Im zweiten Schritt ist es relevant, die Aspekte, die von Interesse sind, zu bestimmen. In dieser Forschungsarbeit wird die Analyserichtung durch die Forschungsfragen vorgegeben:

Welche spezifischen Herausforderungen und Dynamiken ergeben sich für die Meetingleitung durch den Wechsel von traditionellen physischen zu virtuellen Meetingformaten?

Und

Welche praktischen Strategien und Instrumente stehen der Meetingleitung zur Verfügung, um die Interaktion und Effektivität von virtuellen Meetings zu verbessern?

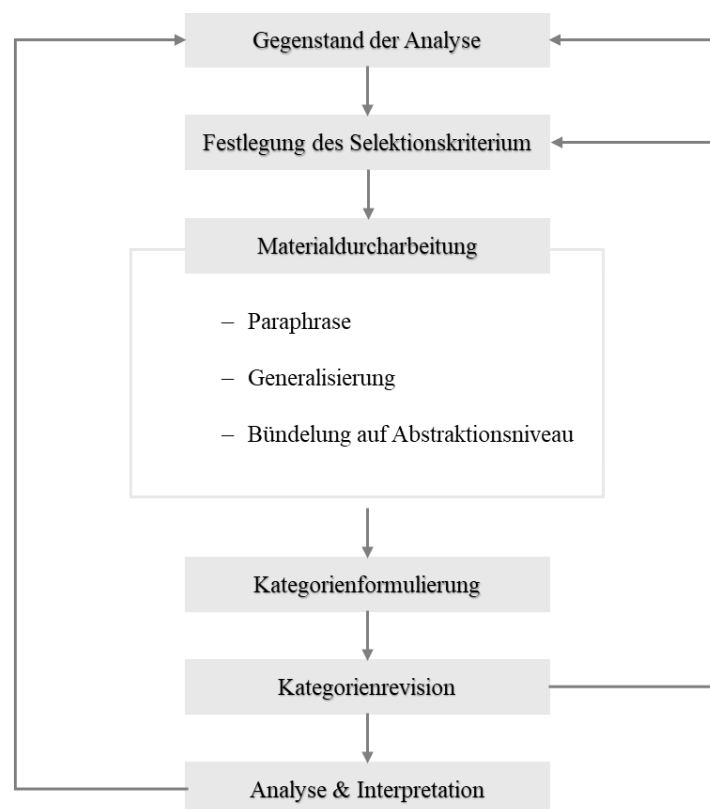


Abbildung 2 Prozessmodell induktiver Kategorienbildung, in Anlehnung an Mayring, 2022, S. 85

Im dritten Schritt wird das Material durchgearbeitet und alle inhaltstragenden Passagen, die der Analyserichtung entsprechen, werden aus den Interviews extrahiert und in einer Tabelle gesammelt. Diese Passagen werden anschließend paraphrasiert, wobei unwesentliche Textbestandteile wie Ausschmückungen oder Wiederholungen weggelassen werden. Dadurch

wird der Inhalt prägnanter, klarer und verständlicher formuliert, wobei die wesentlichen Informationen und der Kern der Aussagen erhalten bleiben. Bei Bedarf werden bestimmte Wörter in eckigen Klammern [] ergänzt, um die grammatikalische Richtigkeit zu gewährleisten. Tabelle 3 zeigt an einer beispielhaften Passage diesen Paraphrasierungsprozess.

Partner	Zeile	Original	Paraphrase
I1	431-433	Also was sich schon verändert , es gibt weniger Witze in virtuellen Meetings. Es ist weniger Humor da, weil glaube ich auch Humor von Körpersprache, Mimik, Gestik lebt, man weiß nicht, wie so Witze ankommen. Jeder hat das schon mal erlebt.	Es gibt weniger Witze in virtuellen Meetings, weil Humor von Körpersprache, Mimik, Gestik lebt, [und virtuell] weiß man nicht wie Witze ankommen

Tabelle 3 Darstellung des Paraphrasierungsprozesses, eigene Darstellung

Alle Paraphrasen werden dann in verallgemeinerte Aussagen überschrieben, Ein beispielhafte Verallgemeinerung wird in Tabelle 4 dargestellt.

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung
I3	632-635	Teil inaktiver wird oder eine inaktivere Rolle einnimmt, weil es schwerer ist, in einen Gesprächsfluss sich einzuhaken, weil man sich nicht ankündigen kann. Dann hat man das Gefühl, man unterbricht jemanden beziehungsweise man ist einfach nicht so direkt involviert.	Inaktivere Rolle aufgrund von Schwierigkeiten in den Gesprächsfluss einzusteigen
I4	160-161	[Virtuell] ist der Redeanteil vielleicht geringer geworden, weil den ein oder andere Kommentar zurückhält, um den Gesprächsfluss an sich nicht zu stören.	Inaktivere Rolle aufgrund von Schwierigkeiten den Gesprächsfluss zu erhalten

Tabelle 4 Darstellung des Verallgemeinerungsprozesses, eigene Darstellung

Danach werden die Generalisierungen des gesamten Materials durchgearbeitet und verwandte beziehungsweise gleiche generalisierte Aussagen werden gekennzeichnet und gebündelt. Aus diesen ähnlichen Generalisierungen werden dann auf ein Abstraktionsniveau angehoben.

Paraphrasen die auf dem Abstraktionsniveau nicht wesentlich oder inhaltstragend sind, werden gestrichen.

Im vierten Schritt werden die gebündelten Generalisierungen zu Kategorien formuliert. Folgend dem Beispiel aus Tabelle 4 wird aus den generalisierten Aussagen „Inaktivere Rolle aufgrund von Schwierigkeiten den Gesprächsfluss zu erhalten /einzusteigen“ die Kategorie „Schwierigkeiten im Sprecherwechsel“.

Es ist wichtig zu überprüfen, ob das Ausgangsmaterial durch die neuen, generalisierten Aussagen noch repräsentiert wird. Dazu müssen alle Paraphrasen sinnvoll in das Kategoriensystem integriert werden. Sollten bestimmte Paraphrasen nicht zu den bestehenden Kategorien passen, werden sie überprüft oder entfernt.

Jede Kategorie wird mit einer Übersicht beschrieben, die beinhaltet wie viele Codes (Paraphrasen aus dem Text) und wie viele Personen dies Kategorie genannt haben. Außerdem wird die prozentuale Verteilung beigelegt, um darzustellen, wie viel Prozent aller Kodierungen und wie viel Prozent aller Personen eine Kategorie zeigt. Dies rückt die Ergebnisse in einen relativen Zusammenhang.

4 Ergebnisse

4.1 Herausforderungen aus der Sicht einer Meetingleitung

Die Auswertung der Interviews veranschaulicht eindrücklich, dass der Übergang von physischen zu virtuellen Meetings wesentliche Veränderungen und Herausforderungen für Meetingleitende mit sich trägt. In der Tabelle 5 werden die von den Interviewten beschriebenen Unterschiede in der Leitung zu Teilnehmerinteraktion im virtuellen Kontext dargestellt. Diese Unterschiede sind in den Subkategorien dargestellt und beinhalten die Anzahl der Nennungen (Codes), den prozentualen Anteil dieser Nennungen an allen Codes, die Anzahl der betroffenen Personen sowie den prozentualen Anteil dieser Personen an allen Befragten. Insgesamt gab es 17 Nennungen von zehn befragten Personen.

Kategorie	Subkategorie	Kodes	% aller Kodes dieser Kategorie	Personen -anzahl	% aller Personen
Herausforderungen beschrieben von Meetingleitenden	Engagement und Reaktionen der Teilnehmenden beurteilen	8	53%	6	60%
	Aufmerksamkeit der Teilnehmenden halten	7	47%	6	60%
	Insgesamt	15		10	

Tabelle 5 Unterschiede Meetingleitende Perspektive

Die häufigste Herausforderung, die von leitenden Personen genannt wird, ist die Schwierigkeit, das Engagement und die Reaktionen der Teilnehmenden zu beurteilen. Für die Leitenden ist es herausfordernd zu erfassen, ob ihre Botschaften und Anweisungen richtig verstanden und angenommen werden. Ein Befragter bemerkte diesbezüglich, dass „*man in so eine Blackbox reinredet und gar nicht weiß, wie das ankommt*“ (I1, Zeile 179-181).

Als zentrales Problem, das von den Leitenden beschrieben wurde, ist die fehlende non-verbale Kommunikation. Es ist für leitende Personen schwierig, auf non-verbale Kommunikation zu verzichten, da dies mit Unsicherheit über das Engagement und die Teilnahme der Meetingteilnehmer einhergeht. Ein Befragter erklärte, dass es im physischen Meeting einfacher ist, die non-verbalen Signale wie Körperhaltung und Gestik wahrzunehmen: „*Wenn ich den Anderen komplett sehe, sehe ich zum Beispiel wibbelt er einen Fuß, knüppelt er an seinen Fingern, ist der irgendwie unruhig*“ (I2, Zeile 163-166). Diese non-verbalen Hinweise sind entscheidend, um die Stimmung und das Engagement der Teilnehmer zu beurteilen. Ein weiterer Interviewter fügte hinzu, dass er es „*weniger einschätzen kann, wie [die Teilnehmer es] wirklich finden, weil [man] nur den Gesichtsausdruck erkennen kann, und weniger [ob er die] Arme verschränkt*“ (I9, Zeile 93-95). Ein anderer Teilnehmer verglich die virtuelle Kommunikation mit „*einem Vortrag vor Puppen, die nicht echt sind*“ und betonte, wie schwierig es ist „*zu merken, wie die reagieren*“ (I10, Zeile 522-526).

Die fehlende Rückmeldung und die geringe sprachliche Aktivität der Teilnehmer in virtuellen Meetings führen zu Unsicherheiten bei den Leitenden. Ein leitender Teilnehmer bemerkte: *„Wenn die anderen Teilnehmer nicht so aktiv sind, merke ich, dass mich das verunsichert“* (I2, Zeile 423-425). Diese Unsicherheit wird noch weiter verstärkt, wenn die Kameras ausgeschaltet sind und kein sofortiges Feedback gegeben wird: *„Dann sieht man nicht, ob die Person überlegt oder nicht mehr da ist“* (I6, Zeile 181-183). Ohne visuelle Hinweise fällt es schwer, das Engagement der Teilnehmer einzuschätzen. Diese mangelnde Rückmeldung führt zu Zweifeln über die Legitimität von Entscheidungen, da Leitende nicht sicher sein können, dass alle Beteiligten einverstanden sind: *„[Man] weiß nicht, ob es keine Einwände gibt, weil jemand gerade in seiner Küche war“* (I1, Zeile 397-404).

Die Aufrechterhaltung der Aufmerksamkeit der Teilnehmer stellt in virtuellen Meetings eine weitere Herausforderung für die Leitung dar. Ein Teilnehmer berichtete, dass es *„am schwierigsten ist, von allen die Aufmerksamkeit fürs Thema zu bekommen und alle im Meeting von Anfang bis Ende konzentriert beizubehalten“* (I7, Zeile 441-446). Ein weiterer Teilnehmer bemerkte, dass *„die Aufmerksamkeit in virtuellen Meetings schneller nachlässt und man aktiver darauf achten muss, dass die Leute bei der Sache bleiben“* (I9, Zeile 269-271). Diese Erfahrung teilt auch ein weiterer Befragter und ergänzt, dass es eine gewisse Anstrengung für die Leitung ist, Leute aktiv beim Meeting zu behalten: *„virtuell [Leiten ist] anstrengender, weil man darauf bedacht sein muss, dass alle Leute aktiv bei der Sache sind“* (I5, Zeile 356-358). Ein Teilnehmer betonte, dass virtuelle Meetings anstrengender sind, *„weil man sich mehr Gedanken machen muss, wie man Leute fesseln kann und Thematiken besser rüberbringen kann“* (I4, Zeile 408-410).

Interessanterweise gibt es unterschiedliche Meinungen darüber, welche Art von Meetings in der Leitung anstrengender ist. Ein Teilnehmer erklärte, dass *„bei physischen Terminen mehr gefordert wird, weil die Personen zwangsläufig da sind und mehr zuhören als in virtuellen Meetings“* (I6, Zeile 351-354), was es insgesamt anstrengender macht. Ein anderer Teilnehmer bestätigt, dass Präsenzmeetings anstrengender sind, *„weil man sich mehr beobachtet fühlt und mehr Energie aufwenden muss, zum Beispiel für Smalltalk“* (I9, Zeile 290-296). Diese Beobachtung zeigt, dass physische Meetings mehr soziale Energieaufwendung erfordern, während virtuelle Meetings mehr kognitive Anstrengungen erfordern, um die Aufmerksamkeit der Teilnehmer zu halten.

Abschließend lässt sich sagen, dass der Übergang von physischen zu virtuellen Meetings erhebliche Herausforderungen aus Sicht der Meetingleitenden mit sich bringt. Die Analyse

zeigt, dass die Beurteilung des Engagements und der Reaktionen der Teilnehmenden im virtuellen Raum besonders schwierig ist, da non-verbale Kommunikationssignale fehlen und die direkte Rückmeldung ausbleiben kann. Diese Unsicherheiten können die Effektivität und Dynamik der Meetings beeinträchtigen. Darüber hinaus erfordert die Aufrechterhaltung der Aufmerksamkeit der Teilnehmenden in virtuellen Meetings mehr kognitive Anstrengungen seitens der Leitenden. Diese Erkenntnisse unterstreichen die Notwendigkeit gezielter Maßnahmen und Strategien, um die Herausforderungen der virtuellen Meetingführung erfolgreich zu bewältigen und eine produktive und engagierte Meetingkultur zu fördern.

4.2 Unterschiede im Leitungsstil in virtuellen Meetings

Wie aus Tabelle 6 hervorgeht, weisen virtuelle Meetings wesentliche Unterschiede im Leitungsstil auf, insbesondere hinsichtlich des reduzierten Einsatzes von Humor, der geringeren Verbindung zu den Teilnehmenden und der erhöhten Strukturierungs- und Moderationsbemühungen.

Kategorie	Subkategorie	Kodes	% aller Kodes dieser Kategorie	Personenanzahl	% aller Personen
Unterschiede im virtuellem Leitungsstil	Reduzierter Einsatz von Humor	3	16%	3	30%
	Geringere Verbindung zu Teilnehmenden	5	26%	4	40%
	Erhöhte Strukturierungs- bemühungen und Moderation	11	58%	7	70%
	Insgesamt	19		10	

Tabelle 6 Unterschiede im virtuellem Leitungsstil

Wie drei Teilnehmer der Befragung beschreiben, ist als wesentlicher Unterschied der reduzierte Einsatz von Humor in virtuellen Meetings zu nennen. Ein Teilnehmer erklärte, dass „es weniger Witze in virtuellen Meetings gibt, weil Humor von Körpersprache, Mimik und Gestik lebt, und man weiß nicht, wie Witze ankommen“ (II, Zeile 431-433). Dies zeigt, dass die non-verbale Elemente, die für Humor essenziell sind, im virtuellen Raum schwerer zu vermitteln sind.

Diese Beobachtung wird durch weitere Aussagen untermauert. Ein anderer Teilnehmer bemerkte, dass „*Chefs in physischen Meetings deutlich lockerer und nahbarer sind, sie machen Witze und sind in der Interaktion, während dies im virtuellen Raum nicht so gut gelingt*“ (I2, Zeile 471-473). Ein dritter Teilnehmer fügte hinzu, dass „*man mehr auf den Punkt kommt und weniger Zwischentöne und Witze nutzt*“ (I3, Zeile 517-518).

Die Kombination dieser Aussagen verdeutlicht, dass der humorvolle Umgang in virtuellen Meetings stark eingeschränkt ist. Die fehlende non-verbale Kommunikation beeinträchtigt die Dynamik und das persönliche Miteinander, was die Atmosphäre der Meetings formeller und weniger nahbar gestaltet. Diese formellere Atmosphäre kann als Zeichen erhöhter Distanz zwischen den Teilnehmern und der Leitung gesehen werden.

Diese erhöhte Distanz spiegelt sich auch in der geringeren Verbundenheit zwischen Leitung und Teilnehmern wider. Ein Befragter betonte die Schwierigkeit, in virtuellen Meetings die emotionale Verfassung und die Stimmung der Teilnehmer zu erfassen: „*Eben dieses Empathische, ob man mitbekommt, wie die Leute gerade drauf sind*“ (I8, Zeile 349-354). Dies trifft auch den Kern der Aussage eines weiteren Befragten: „*der Kontakt zur Leitung [ist] weniger geworden, weil man weniger voneinander mitkriegt*“ (I4, Zeile 430-432). Diese Aussage deutet darauf hin, dass die informelle Interaktion und das gegenseitige Verständnis in virtuellen Meetings abnehmen. In einem physischen Rahmen und durch die persönliche Nähe fällt es den Leitenden leichter, eine vertraute Atmosphäre mit den Teilnehmenden zu schaffen. Ein Teilnehmer bemerkte, dass „*in virtuellen Meetings weniger Verbindung zu den Leuten besteht, weil es unpersönlicher ist*“ (I10, Zeile 466-467).

Als weiteren wesentlichen Unterschied beschreiben sieben Teilnehmer erhöhte Strukturierungsbemühungen in virtuellen Meetings. Die Leitung des Meetings ist strukturierter und weniger situativ. Ein Teilnehmer erklärte, dass „*virtuelle Meetings oft mehr Struktur und eine klarere Guideline brauchen*“ (I5, Zeile 265-266), während im physischen Raum „*spontaner*“, „*je nach dem, wie das Meeting läuft*“ (I5, Zeile 438-440) auf die Bedürfnisse und Dynamik der Teilnehmer eingegangen wird. Dieselbe Veränderung im eigenen Leitungsstil reflektiert ein weiterer Befragter: „*[im Virtuellen versuche ich] ein Stück weit strukturierter zu sein, [während] man sich in der Vor-Ort-Leitung situativer verhält*“ (I7, Zeile 503-505). Ein weiterer Teilnehmer bemerkte, dass „*im virtuellen Raum die Leitenden ein bisschen mehr dafür sorgen müssen, dass ein Gesprächsfluss stattfindet*“ (I3, Zeile 599).

Im Virtuellen greift die Leitung somit öfter sprachlich in die Interaktion während des Meetings ein, um die Teilnahme der Partizipierenden zu erhalten. Ein Teilnehmer berichtete, dass „*viel mehr sagen und viel mehr fragen*“ (I2, Zeile 488-491) notwendig ist, um sicherzustellen, dass die Teilnehmer aktiv beteiligt sind. Dies ähnelt einer weiteren Aussage: „*im virtuellen Raum ist es einfach mehr abgehakt, mehr Fragen, man muss mehr fordern, pullen, um Antworten zu bekommen.*“ (I3, Zeile 549-554). Die Befragten führten die Strukturierungsbestrebungen auf einen erhöhten Kommunikationsbedarf zurück, der im Virtuellen entsteht. So erklärt ein Befragter: „*weil es [virtuell] mehr der Führung und Leitung des Gesprächs bedarf, was man vor Ort mit kleinen Gesten oder Blickkontakt [schafft]*“ (I5, Zeile 157-158) oder „*im physischen kann man durch Augenkontakt non-verbal Leute auffordern Themenbeiträge zu bringen*“ (I3, Zeile 298-299). Aus dem Verlust non-verbaler Hinweise resultiert, dass die Leitung mehr explizite Aufforderungen und Fragen stellen muss, um die Teilnahme zu fördern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der reduzierte Einsatz von Humor und die geringere Verbundenheit in virtuellen Meetings zu einer formelleren und weniger entspannten Atmosphäre führen. Dies erschwert es den Leitenden, eine vertraute Beziehung zu den Teilnehmenden aufzubauen, und beeinträchtigt die Dynamik und Effektivität der Meetings. Wenn Teilnehmende das Gefühl haben, weniger verbunden und weniger sicher zu sein, sind sie weniger geneigt, sich aktiv zu beteiligen und offen zu kommunizieren. Diese Einschränkungen erfordern von den Leitenden ein besonderes Augenmerk auf den Aufbau und die Pflege einer unterstützenden und inklusiven Atmosphäre.

Gleichzeitig führt die Notwendigkeit einer stärkeren Strukturierung und weniger situativen Leitung in virtuellen Meetings dazu, dass die Dynamik und Flexibilität der Interaktionen eingeschränkt werden. Während eine klare Struktur helfen kann, das Meeting effizient zu gestalten, kann sie auch die spontane und kreative Beteiligung der Teilnehmenden hemmen. Dies kann dazu führen, dass wichtige Beiträge und innovative Ideen nicht geäußert werden.

4.3 Unterschiede im Zusammengehörigkeitsgefühl

Die Interviews veranschaulichen eindrücklich, dass der Übergang von physischen zu virtuellen Meetings wesentliche Veränderungen in der Wahrnehmung des Teamzusammenhalt mit sich. In der Tabelle 7 werden die von den Interviewten beschriebenen Gründe für ein geringeres Zusammengehörigkeitsgefühl im virtuellen Kontext dargestellt. Insgesamt gab es 17 Nennungen von zehn befragten Personen.

Kategorie	Subkategorie	Kodes	% aller Kodes dieser Kategorie	Anzahl Person	% aller Personen
Zusammengehörigkeitsgefühl im Virtuellen weniger aufgrund von	Verlust an informellen Kommunikationswegen	2	12%	2	20%
	keinen/wenigen physischen Kontakt vorher	10	59%	4	40%
	geringerer Intensivität des Austausches	4	24%	3	30%
	isolierterem Arbeiten	1	6%	1	10%
	Insgesamt	17		10	

Tabelle 7 Auswirkungen des virtuellen Formats auf das Zusammengehörigkeitsgefühl

Besonders auffällig ist das Empfinden einer gesteigerten Distanz zu anderen Teilnehmern, wie dies auch schon zu der Leitung benannt wurde. Mehrere Befragte betonten die Schwierigkeiten, die entstehen, wenn Meetingteilnehmer vorher noch kein persönliches Treffen hatten: *„Aber es ist schwierig, mit Fremden, die man auch nicht kennt, eine Arbeitsbasis oder eine Vertrauensbasis aufzubauen. Es ist ein Unterschied, ob jemand vor einem steht, und man sieht ihn reden, sich bewegen, lachen oder auch nicht lachen.“* (I10, Zeile 51-56) Diese Herausforderung wird durch weitere Aussagen bestärkt. So wird beschrieben, dass das Gefühl des Zusammengehörens besonders dann leidet, *„wenn man die Person noch nie im Kompletten gesehen hat“* (I7, Zeile 118-119), und dass sich ein deutlicher *„Unterschied erst manifestiert, wenn man den gegenüber nicht kennt“* (I3, Zeile 87-88). Wenn Personen jedoch schon öfter physisch in Kontakt waren und sich so kennenlernen konnten, ist der Unterschied des Zusammenhalts weniger greifbar. Teilnehmer beschreiben: *„Der Unterschied, wenn man die Person schon mal gesehen hat, öfter in Kontakt war und dann umstellt auf virtuell, ist nicht so stark wahrnehmbar.“* (I7, Zeile 110-114) und: *„Wo es keinen Unterschied macht, ist bei Teams, die sich vorher schon oft in physischen Teams getroffen haben“* (I1, Zeile 247-250)

Besonders herausfordernd beschreiben die Teilnehmer den Verlust an informellen Kommunikationswegen, die in traditionellen Meetingräumlichkeiten natürlich entstehen. Ein Teammitglied beschreibt, dass in virtuellen Umgebungen *„diese informellen Zwischentöne fehlen, [wodurch] das Team weniger zusammen ist“* (I1, Zeile 245-246) als in Präsenz. Weiterhin sorgt der Mangel an persönlichem Austausch dafür, dass *„diese persönliche*

Zusammengehörigkeit“ (I9, Zeile 173-174) verloren geht. Die direkte, persönliche Kommunikation, die über digitale Mittel nur schwerlich umfassend nachgebildet werden kann, spielt eine zentrale Rolle beim Aufbau und Erhalt tiefgehender zwischenmenschlicher Beziehungen.

Die Intensität dieser Problematik wird deutlich, wenn man den Unterschied zu physischen Meetings betrachtet, in denen die Interaktionen häufig intensiver sind. Ein Mitglied des Teams merkt an, dass ein stärkeres „Wir-Gefühl“ vorhanden wäre, wenn alle Meetings physisch abgehalten würden, weil *„man mehr interagiert, Kaffee trinken geht [und dadurch] diese Nähe zu anderen Personen und dieser Austausch eine andere Form annimmt – deutlich intensiver als in virtuellen Treffen.“ (I6, Zeile 244-250)*

Genau diese Veränderung wird auch durch den folgenden Befragten beschrieben. Obwohl die Erweiterung des Netzwerks in virtuellen Formaten scheinbar leichter fällt, leiden gerade die engen, persönlichen Beziehungen unter der neuen Arbeitsweise. Nach der Meinung eines Befragten kann es sein, dass *„der Kreis des Wirs ein bisschen größer geworden ist, aber der enge Kreis oder die engen Beziehungen, das enge Wir, das leidet in der virtuellen Welt.“ (I5, Zeile 228-230)*

Diese Auswertung verdeutlicht, dass die Interviewten vor allem den fehlenden physischen Kontakt und die reduzierte Intensität des Austausches als wesentliche Faktoren für ein geringeres Zusammengehörigkeitsgefühl im virtuellen Raum sehen.

Diese Erkenntnisse zum Zusammengehörigkeitsgefühl sind wichtig für die Leitung von virtuellen Meetings, da sie das Verständnis für die Herausforderungen vertieft, die mit dem Wechsel von physischen zu virtuellen Interaktionen einhergehen. Ein geringeres Zusammengehörigkeitsgefühl kann die Teamdynamik und die Effektivität der Zusammenarbeit erheblich beeinträchtigen wie bereits in 2.4.2 tiefgreifend beschrieben wurde. Wenn Meetingleitungen die spezifischen Gründe für diese Veränderung kennen, wie den Verlust informeller Kommunikationswege und einen fehlenden physischen Kontakt vor dem Meeting, können sie die Auswirkungen auf das Team besser nachvollziehen und gezielt auf die Bedürfnisse der Teammitglieder eingehen. Leiter, die in einem Meeting neue Personen oder einen sich unbekannten Teilnehmerkreis haben, müssen stärker auf die Unterstützung des Zusammengehörigkeitsgefühls achten als bei Gruppen, deren Mitglieder bereits miteinander vertraut sind.

4.4 Unterschiede in der Beurteilung anderer Teilnehmender

Die Aussagen der Interviews offenbaren einen weiteren bedeutender Unterschied in der Teilnehmerinteraktion in virtuellen Meetings. So beschreiben einige Aussagen, dass Teilnehmende von virtuellen Meetings signifikante Schwierigkeiten haben, ihre Gegenüber einzuschätzen, wie aus Tabelle 8 hervorgeht.

Kategorie	Subkategorie	Kodes	% aller Kodes dieser Kategorie	Personenanzahl	%aller Personen
Gegenüber schwer einschätzbar aufgrund von	Fehlender Informationen zu Mimik und/oder Gestik	4	57	3	30%
	Fehlender Informationen zu Haltung und Auftreten	3	43	2	20%
	Insgesamt	7		5	

Tabelle 8 Einschätzung des Gegenübers im virtuellen Format

Ein prägnantes Beispiel für diese Schwierigkeit bietet die Bemerkung eines Interviewten, der aufzeigt, dass die begrenzte Wahrnehmung in virtuellen Settings die Einschätzung anderer erschwert: *„schwarze Kacheln [begünstigen], dass man die andere Person gar nicht lesen kann. Und ich nicht weiß, wie sie dem Thema gegenübersteht und weil diese nonverbale Kommunikation gar nicht vorhanden ist“ (I6, 120-128)*. Diese Aussage unterstreicht, wie das Fehlen nonverbaler Kommunikation, eine zentrale Komponente menschlicher Interaktion, es den Teilnehmenden schwer macht, Reaktionen und Einstellungen ihrer Gesprächspartner korrekt zu interpretieren.

Die Komplexität der Problematik wird auch dadurch verdeutlicht, dass selbst wenn das Gesicht sichtbar ist, wichtige Aspekte der Kommunikation verloren gehen: *„Es ist eine andere Art der Kommunikation, wenn man nur das Gesicht sieht. Negativ. Ich finde es besser, wenn man zumindest den gesamten Oberkörper sieht und wenn Menschen insbesondere Gesten nutzen. Das unterstreicht oft auch das gesprochene Wort“ (II, 131-133)*.

Dies zeigt, wie der Verlust der vollständigen körperlichen Präsenz und damit einhergehenden dynamischen Interaktion die Fähigkeit mindert, die Kommunikation vollständig und authentisch zu erfassen.

Ein Befragter verdeutlicht die Konsequenzen unvollständiger Kommunikation in virtuellen Meetings: *„Es entstehen auch schon mehr Missverständnisse über ein virtuelles Meeting wie im physischen, eben weil Informationen, wie manche Sachen ausgelegt oder gemeint sind, eben da verloren gehen.“* (I4, Zeile 253-255). Dies zeigt, wie die eingeschränkte Übertragung von Informationen zu einer erhöhten Rate an Missverständnissen führt, die sonst in physischen Settings möglicherweise vermieden werden könnten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Begrenzungen der virtuellen Kommunikation, insbesondere der Verlust an nonverbaler Interaktion und der eingeschränkte visuelle Kontext, die Teilnehmenden daran hindern, ihre Gegenüber effektiv zu lesen und zu verstehen. Dies führt zu einer erhöhten Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen und einer allgemeinen Reduktion der Kommunikationseffektivität in virtuellen Meetings.

4.5 Unterschiede in der Teilnehmeraktivität

Der Wechsel von physischen zu virtuellen Meetings hat signifikante Auswirkungen auf die Dynamik und das Verhalten der Meetingteilnehmer, insbesondere beschreiben 9 von 10 Interviewten Schwierigkeiten im Hinblick auf den Sprecherwechsel der Teilnehmenden, wie der Tabelle 9 zu entnehmen ist.

Kategorie	Subkategorie	Kodes	% aller Kodes dieser Kategorie	Personenanzahl	% aller Personen
Virtuell passiver aufgrund von	Schwierigkeiten beim Sprecherwechsel	13	72%	9	90%
	Ablenkungen	4	22%	4	40%
	höherer Teilnehmerzahl	1	6%	1	10%
	Insgesamt	18		10	

Tabelle 9 Passivität der Teilnehmer

In virtuellen Meetings entstehen häufig unangenehme Pausen, gefolgt von dem Versuch mehrerer Teilnehmer gleichzeitig zu sprechen, was zu Überlappungen und Unterbrechungen

führt. Ein Teilnehmer bemerkte: „*im digitalen Raum entstehen Sprechpausen und dann versuchen wieder beide zu starten. Dann spricht man doppelt. Diese unangenehmen Hiccups entstehen viel eher im virtuellen Raum wie im physischen*“ (I3, Zeile 154-147). Diese Verzögerungen führen oft zu unbeabsichtigten Unterbrechungen: „*Ich finde es schwieriger, weil man teilweise nicht sieht oder nur verzögert [wahrnimmt], wenn jemand anderes anfängt zu reden. Und ich habe das Gefühl, dass man öfter wen unterbricht oder dass man auch selbst öfter unterbrochen im virtuellen Meeting wird*“ (I10, Zeile 186-191).

Diese Unsicherheit im virtuellen Raum führt dazu, dass Teilnehmer sich oft zurückhalten und der Redeanteil geringer ist, weil sie Schwierigkeiten haben, in den Gesprächsfluss einzusteigen. Ein Teilnehmer bemerkte: „*Der Redeanteil ist [virtuell] geringer geworden, weil man den ein oder andere Kommentar zurückhält, um den Gesprächsfluss nicht zu stören*“ (I4, Zeile 160-161). Ein weiterer Teilnehmer beschrieb, dass es schwierig sei, in den Gesprächsfluss einzuhaken, da man sich nicht ankündigen kann, was zu einer passiveren Teilnahme führt: „*[Man] nimmt eine inaktivere Rolle ein, weil es schwerer ist, sich in einen Gesprächsfluss einzuhaken, weil man sich nicht ankündigen kann.*“ (I3, Zeile 632-635).

Diese Problematik des Sprecherwechsels zeigt sich deutlich in der Dynamik der Meetings. In virtuellen Meetings zeigt sich oft, dass Diskussionen kürzer ausfallen, weil weniger Teilnehmer aktiv mitwirken. Ein Teilnehmer erläutert, dass „*Zwischenbemerkungen oder auch Diskussionen ganz anders aussehen und im virtuellen Meeting kürzer gehalten werden*“ (I8, Zeile 141-142). Ein weiterer Teilnehmer bestätigt diese Beobachtung und führt aus, dass virtuelle Meetings tendenziell kürzer sind, da die veränderte Dynamik „*weniger tiefgehende Themen*“ (I7, Zeile 360-364) ermöglicht.

Im Gegensatz dazu spielt sich in physischen Meetings eine andere Dynamik ab. Die informelle Kommunikation und die direkte Rückmeldung der Teilnehmer fördern lebendigere und umfassendere Diskussionen. Ein Teilnehmer beschreibt, dass sich „*im physischen Meeting [...] eher noch mal Punkte ergeben, weil man informeller miteinander redet und mehr Leute Feedback geben, wodurch sich das Meeting in eine gemeinsame Richtung bewegt*“ (I5, Zeile 266-269). Zusätzlich sind Teilnehmer in physischen Meetings oft direkter und unmittelbarer in ihrer Kommunikation, da nonverbale Signale ihre Präsenz und ihr Engagement verstärken. Ein Teilnehmer hebt hervor, dass er „*im physischen Raum [seine Gedanken] einfach direkt*“ teilt und durch „*Blickverhalten und Gestik viel mehr präsent*“ (I2, Zeile 222-23) ist.

Um den Verlust des Blickkontakts im virtuellen Raum zu kompensieren und sich anzukündigen, beschreibt ein Teilnehmer wie er auf Funktionen von Microsoft Teams zurückgreift, wie die Handhebefunktion: *„In einem digitalen Meeting nutze ich oft die Handhebefunktion, insbesondere bei Teams“ (I1, Zeile 147)*. Dies hilft dem Teilnehmer, sich besser zu koordinieren und die Struktur der Diskussion aufrechtzuerhalten. Trotzdem beschreibt auch dieser Teilnehmer, eine seltenere aktive Teilnahme an der Diskussion: *„Man redet nicht so oft wie im physischen Meeting, dafür aber länger und baut Argumentationsketten schlüssiger auf“ (I1, Zeile 148-149)*.

Neben den Schwierigkeiten im Sprecherwechsel, konnte außerdem festgestellt werden, dass Ablenkungen ein weiterer Grund für die Passivität der Teilnehmer in virtuellen Meetings sind. Ein Teilnehmer erklärte, dass *„physische Meetings mich mehr fordern und dadurch auch anstrengender sind, weil man die ganze Zeit dem Thema folgen und bei der Sache bleiben muss, während man bei virtuellen Meetings schnell abschalten kann und sich anderen Sachen widmen kann“ (I6, Zeile 66-69)*. Diese Aussage verdeutlicht, dass die kontinuierliche Aufmerksamkeit und Fokussierung in physischen Meetings besser umsetzbar sind, und im virtuellen Raum leicht verloren geht. Vor allem die fehlende soziale Kontrolle trägt im virtuellen Raum dazu bei Ablenkungen zuzulassen. Wie ein Teilnehmer beschreibt, ist die Konzentration in physischen Meetings höher, weil *„Ablenkungen eher auffallen“ (I10, Zeile 82-88)*. Ein weiterer Teilnehmer bestätigte, dass *„virtuelle Meetings mehr Ablenkungen bieten“ (I7, Zeile 63-64)* was zeigt, dass das Umfeld im virtuellen Raum zu einer geringeren Konzentration führt. Dieses höhere Maß an Ablenkungen führt dazu, dass Teilnehmer in virtuellen Meetings weniger fokussiert und engagiert sind, was die Qualität der Teilnehmerinteraktion negativ beeinflusst.

Zudem spielt die Meetinggröße bei der Aktivität der Teilnehmer eine Rolle. Mehrere Teilnehmer (I1, Zeile 63-65; I4, Zeile 144; I7, Zeile 147-152) beschreiben, dass virtuelle Meetings tendenziell mehr Teilnehmer beinhalten als physische. Ein Teilnehmer bemerkte, dass *„in größeren Runden die Hemmschwelle geringer ist, einfach nichts zu sagen, weil man keinen direkt anspricht“ (I3, Zeile 296-297)*. Diese fehlende direkte Ansprache in virtuellen Meetings führt zu einer passiveren Haltung der Teilnehmer.

Die beschriebenen Unterschiede zwischen physischen und virtuellen Meetings haben bedeutende Implikationen für die Leitung von Meetings. Virtuelle Meetings neigen zu häufigeren Unterbrechungen und Verzögerungen beim Sprecherwechsel, was zu einer geringeren aktiven Teilnahme und kürzeren Diskussionen führt. Zusätzlich fördern Ablenkungen im virtuellen Raum eine passivere Haltung der Teilnehmer. Für Meeting-Leitende

bedeutet dies, dass sie besondere Maßnahmen ergreifen müssen, um eine reibungslose Kommunikation und aktive Beteiligung sicherzustellen. Dies kann durch die Nutzung von Funktionen wie der Handhebefunktion in digitalen Plattformen, klaren Moderationstechniken und einer bewussten Reduzierung der Teilnehmerzahl erreicht werden.

4.6 Unterschiede im Machtempfinden der Meetingleitung

Die Analyse der Interviews verdeutlicht, dass die Wahrnehmung der Macht der Leitungsperson in virtuellen Meetings variiert. Wie aus Tabelle 10 hervorgeht empfanden acht Personen die Leitungsperson in virtuellen Meetings als mächtiger, während zwei Personen die Macht als geringer wahrnahmen und zwei Personen keinen Unterschied ausmachen konnten. Es ist anzumerken, dass die Gesamtzahl der Befragten weiterhin zehn beträgt, jedoch haben sich zwei Personen sowohl für als auch gegen unterschiedliche Machtverhältnisse der Leitung ausgesprochen.

Kategorie	Subkategorie	Kodes	% aller Kodes dieser Kategorie	Personenanzahl	%aller Personen
Leitungsperson im virtuellen mächtiger	Technische Tools	5	36%	5	50%
	Art des Moderierens und Strukturierens	4	29%	4	40%
	Distanz zu Teilnehmenden	1	7%	1	10%
	Insgesamt	10	71%	8	80%
Leitungsperson im virtuellen weniger mächtig	Verlust der physischen Präsenz	2	14%	2	20%
	Insgesamt	2	14%	2	20%
Kein Unterschied des Machtverhältnisses der Leitungsperson	Kein Unterscheid	2	14%	2	20%
	Insgesamt	2	14%	2	20%

Tabelle 10 Machtempfinden

Einige Teilnehmer betonten, dass die Meetingleitung in virtuellen Meetings mehr Macht hat, da sie technische Tools nutzen kann, um die Kommunikation zu kontrollieren. Die Fähigkeit der

Meetingleitung, Teilnehmer stumm zu schalten und sie erst dann wieder freizuschalten, wenn es als angemessen erachtet wird, verleiht der Leitung eine mächtige Ausstrahlung auf die Teilnehmenden. *„Und wenn sich in Diskussionen in virtuellen Meetings [alle] zu sehr gegenseitig unterbrechen, dann kann man dieses Stummschalten-Tool nutzen, und dann spezifisch [eine] Person wieder freischaltet und dem quasi das Mikro gibt, und zwar so lange, wie die Meetingleitung das haben will.“* (11, Zeile 485-490). Zudem ist Teilnehmenden bewusst, dass die Meetingleitung gewisse Einstellung treffen kann, beispielsweise die Erlaubnis des Bildschirmteilens und so: *„mehr bestimmen kann, was die Leute sehen, wo sie hinsehen“* (18, Zeile 415-419).

Außerdem empfindet ein Teilnehmer es in virtuellen Meetings schwieriger ist, Einwände zu erheben oder die Meetingleitung zu unterbrechen, da technische Einstellungen dies verhindern. *„Die [Macht] ist viel größer, weil man ja viel weniger Einwände einbringen kann. Wenn jemand gerade spricht, ist es auch so, dass die anderen Tonspuren leise gehalten werden“* (12, Zeile 494-499).

Diese Schwierigkeiten Einwände zu bringen, werden nicht auf die Meetingleitung übertragen. Einige Teilnehmer empfinden genau das Gegenteil, nämlich, dass die Meetingleitung schneller unterbrechen kann als im Physischen: *„In einem virtuellen Meeting kann man jederzeit als Meetingleiter Leute unterbrechen, andere Leute aufrufen und es wird nicht als unhöflich empfunden“* (11, Zeile 474-475). Diese Art des Moderierens und Strukturierens, bringt den Meetingleitende eine erhöhte Macht ein: *„man kann als Meetingleitung virtuellen Meeting Leute auffordern, die Kamera anzuschalten, Leute auffordern, sich am Gespräch zu beteiligen“* (13 Zeile 618-620). So bestätigt auch ein weiterer Befragter: *„im digitalen Raum ist [die Leitung] mächtiger, weil so Sachen wie Moderieren oder [weil Leitende] gezielt auf die Personen zugehen, gezielt Feedback einholen, direkte Ansprache [verwenden]“* (15, Zeile 399-401). Im Gegensatz zum physischen sind also Meetingleiter jederzeit in der Lage Leute unterbrechen und andere aufrufen, ohne dass dies als unhöflich empfunden wird.

Trotz der Tatsache, dass sich unterschiedliche Ansichten zum Machtempfinden in dem Interviewaussagen finden, lässt sich abschließend festhalten, dass eine Mehrheit der Teilnehmer eine größere Macht der Leitung wahrnehmen. In acht der zehn analysierten Interviews lassen sich Codes finden, die eine höhere Machtstellung der Meetingleitung beschreiben.

4.7 Unterschiede im Hierarchieempfinden der Meetingleitung

Ähnlich zum Machtempfinden zeigt auch die Analyse der Interviews unterschiedliche Wahrnehmungen des hierarchischen Empfindens der Teilnehmer in virtuellen Meetings. Wie die Tabelle 11 zeigt, wurde keine einheitliche Meinung darüber formuliert, ob virtuelle Meetings mehr oder weniger hierarchisch sind. Vier Personen empfinden virtuelle Meetings hierarchischer, während weitere vier keinen Unterschied feststellen konnten und zwei Befragte ein geringeres Hierarchieempfinden beschreiben.

Kategorie	Subkategorie	Kodes	% aller Kodes dieser Kategorie	Personenanzahl	% aller Personen
Hierarchisches Empfinden der Teilnehmer in virtuellen Meetings höher	Tools und Strukturieren des virtuellen Meetings	2	20%	2	20%
	Fokus auf Namen und Abteilungskürzel	1	10%	1	10%
	kein Raum für Diskussionen im Entscheidungsprozess	1	10%	1	10%
	Insgesamt	4	40%	4	40%
Hierarchisches Empfinden der Teilnehmer in virtuellen Meetings gleich	Kein Unterschied	4	40%	4	40%
	Insgesamt	4	40%	4	40%
Hierarchisches Empfinden der Teilnehmer im virtuellen Meeting geringer	Verlust der physischen Präsenz	2	20%	2	20%
	Insgesamt	2	20%	2	20%

Tabelle 11 Hierarchieempfinden

Einige Teilnehmer der Befragung haben als Grund für ein gesteigertes hierarchisches Empfinden in virtuellen Meetings technische Tools und die klare Rollenverteilung von Leitung und Teilnehmenden angegeben. Ein Befragter erläuterte, dass „die Meetingleitung gewisse Tools hat. Man weiß auch, dass diese Tools vorhanden sind und jederzeit benutzt werden können, [...] so manifestiert sich eher subtil eben diese Hierarchie“ (I1, Zeile 441-442). Zudem

wird die Struktur des Meetings als hierarchiefördernd wahrgenommen, ein Teilnehmer erklärt: *„[Die Hierarchie ist] stärker ausgeprägt im virtuellen als vor Ort, weil es gibt strukturtechnisch [vor], wer führt das ganze Meeting an, wer spricht wann“ (I7, Zeile 532-534).*

Ein weiterer Aspekt, der aufgrund der Struktur eines virtuellen Meetings stärker ausgeprägt ist, betrifft die Kennzeichnung der Teilnehmenden einer Organisation. In virtuellen Meetings werden die Teilnehmenden stets mit vollem Namen und gegebenenfalls zusätzlich mit Abteilungskürzeln angezeigt. Dies verstärkt das hierarchische Empfinden im Vergleich zu physischen Meetings erheblich: *„Mehr hierarchisch, weil die Leute bei uns dann eher auf das Abteilungskürzel und den Namen schauen, wer spricht“ (I5, Zeile 407-408).*

Ein weiterer Teilnehmer fügte außerdem hinzu, dass die Kommunikation im virtuellen Raum mehr informierend und weniger diskutierend ist, was ebenfalls zur Hierarchie beiträgt: Auf die Frage, ob die Leitung virtuell mehr oder weniger hierarchisch ist, antwortet I9: *„Mehr, weil es mehr dieses Informierende ist und weniger das Diskutierende. Im physischen lässt man mehr Raum für eine Diskussion“ (I9, Zeile 322-324).*

Im Gegensatz dazu empfinden zwei Befragte virtuelle Meetings als weniger hierarchisch. Dies wird vor allem durch den gleichen Bildschirmausschnitt für alle Teilnehmer und die reduzierte physische Präsenz von Führungskräften begründet. Ein Teilnehmer bemerkte: *„[Die] Hierarchie geht digital verloren, weil jeder den gleichen Ausschnitt auf einem Bildschirm hat. Und in Präsenz übermittelt allein das Auftreten Hierarchie.“ (I4, Zeile 446-449).* Ein weiterer Teilnehmer ergänzte, dass Führungskräfte im virtuellen Raum weniger dominant wirken, was die Hierarchie abschwächt: *„Personen, die dominant auftreten, allein durch ihre rein physische Präsenz, treten im virtuellen Raum nicht so auf.“ (I6, Zeile 398-402).*

Es gibt auch zwei Teilnehmer, die keinen Unterschied in der Hierarchie zwischen virtuellen und physischen Meetings ausfindig machen können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es für die Teilnehmenden schwierig ist, das hierarchische Empfinden konkret zu beurteilen und die Wahrnehmung der Hierarchie in virtuellen Meetings stark von den spezifischen Erfahrungen und Perspektiven der Teilnehmer abhängt. Die Nutzung technischer Tools und die strukturierte Meetingführung verstärken die Hierarchie, während die reduzierte physische Präsenz und die gleiche Sichtbarkeit aller Teilnehmer die Hierarchie abschwächen können.

4.8 Unterschiede im Konfliktempfinden

Die Analyse der Interviews hat ergeben, dass insgesamt sechs Personen ein verändertes Empfinden zu Konflikten in Meetings äußerten, wie der Tabelle 12 zu entnehmen ist.

Kategorie	Subkategorie	Kodes	% aller Kodes dieser Kategorie	Personen -anzahl	% aller Personen
Konflikt-empfinden	Virtuell ist Hemmschwelle zum Konflikt geringer	4	67%	4	40%
	Virtuell entsteht eine andere Konfliktausführung	2	33%	2	20%
	Insgesamt	6		6	

Tabelle 12 Konfliktempfinden

Vier Befragte beschreiben eine geringere Hemmschwelle zum Konflikt im virtuellen Setting. Dieser Unterschied wird durch mehrere Faktoren beeinflusst, die von den Teilnehmern der Studie beschrieben wurden.

Ein Hauptgrund für die geringere Hemmschwelle in virtuellen Meetings ist die wahrgenommene Distanz zu den anderen Teilnehmern. Ein Interviewpartner erklärte, dass *„wenn man sich nicht gegenüber ist, die Hemmschwelle ein bisschen geringer ist. Wenn man sich streitet, dann ist es im digitalen Meeting einfacher.“* (I10, Zeile 611-614) Diese Aussage unterstreicht, dass die fehlende physische Präsenz die Schwelle senkt, kontroverse Themen anzusprechen.

Ein weiterer Faktor ist die Möglichkeit, sich schneller aus unangenehmen Situationen zurückzuziehen. Ein Teilnehmer betonte, dass *„die Hemmschwelle im virtuellen Raum geringer ist, eine Diskussion anzustoßen oder ein Konflikt, da man kann sich aus der Situation recht schnell rausziehen. Im physischen Raum bin ich erstmal gefangen und kann nicht einfach aus dem Raum gehen.“* (I6, Zeile 521-528) Diese Flexibilität im virtuellen Raum erleichtert es den Teilnehmern, sich in Konflikte zu begeben, da sie sich im Bedarfsfall schnell entziehen können.

Zusätzlich dazu, sind Personen in virtuellen Meetings oft mutiger, ihre Meinung zu äußern. Ein Interviewpartner bemerkte, dass *„die Leute sich mehr trauen, weil da eben diese Barriere des Onlines ist. Und physisch [ist es so], dass man schneller einknickt oder die Stimmung dann*

auflösen möchte.“ (I9, Zeile 396-399) Die digitale Barriere bietet also eine Art Schutz, der die Teilnehmer ermutigt, offener zu sprechen.

Die Art und Weise, wie Konflikte in virtuellen Meetings ausgetragen werden, unterscheidet sich ebenfalls. Ein Teilnehmer erklärte, dass Konflikte *„nicht so sehr über die Körpersprache gehen, sondern über die Stimme und wer am penetrantesten ist.“* (I5, Zeile 507-511) Dies verdeutlicht, dass non-verbale Kommunikationsmittel weniger effektiv sind und die verbale Durchsetzungsfähigkeit an Bedeutung gewinnt.

Schließlich wurde betont, dass Konflikte im virtuellen Raum unangenehmer sein können. Ein Teilnehmer erläuterte, dass *„Konflikte im virtuellen Raum unangenehm, passiv-aggressiv sind und Schweigen als Stilmittel verwendet werden kann. Kamera aus und Ton aus. Oder vielleicht auch Ton an und Schweigen. Das finde ich deutlich unangenehmer als im realen Raum.“* (I2, Zeile 610-613) Diese Aussage zeigt, dass die Art der Konfliktaustragung im virtuellen Raum andere, oft unangenehmere Formen annehmen kann.

Zusammengefasst zeigen die Interviews, dass die Hemmschwelle für Konflikte in virtuellen Meetings aufgrund der wahrgenommenen Distanz zu anderen Teilnehmern und der Möglichkeit, sich schneller aus unangenehmen Situationen zurückzuziehen, geringer ist. Gleichzeitig ändern sich die Dynamiken der Konfliktaustragung, da non-verbale Signale weniger effektiv sind und passiv-aggressive Verhaltensweisen zunehmen können.

4.9 Strategien der Leitung für virtuelle Meetings

Tabelle 13 sammelt verschiedene Strategien und Empfehlungen zur optimalen Gestaltung von Meetings, die von den Befragten angewendet oder als angenehm empfunden werden. Die Ergebnisse der Interviews haben eine Einteilung der Maßnahmen in *vor* dem Meeting und *während* des Meetings sinnvoll gemacht. Zusätzlich wurde durch die Antworten deutlich, dass der Ablauf während des Meetings weiter unterteilt werden sollte, um spezifische Strategien für *den Anfang* und *die Mitte* des Meetings zu beleuchten.

Kategorie	Subkategorie	Kodes	% aller Kodes dieser Kategorie	Personenanzahl	% aller Personen
Gestaltungsmöglichkeiten vor dem Meeting (7/10)	Meetingdauer maximal 60 min	6	8%	5	50%
	Meetingdauer deutlich unter 60 min	8	11%	6	60%

Kategorie	Subkategorie	Kodes	% aller Kodes dieser Kategorie	Personenanzahl	% aller Personen
	Teilnehmerzahl optimieren	2	3%	2	20%
	Agenda setzen	1	1%	1	10%
	Nicht-Stören-Modus-Aktivieren	2	3%	2	20%
Gestaltungsmöglichkeiten am Anfang des Meetings	Auflockerung (Smalltalk, Stimmungsbarometer, Check-In)	3	4%	3	30%
	Einladung/Aufforderung zur aktiven Partizipation	5	7%	4	40%
	Relevanz des Themas fokussieren	1	1%	1	10%
	Nutzung der Kamera fordern	4	5%	3	30%
	Regeln der Interaktion	2	3%	2	20%
Gestaltungsmöglichkeiten während des Meetings	Frage in die Runde stellen	6	8%	4	40%
	Direkte Ansprache	11	15%	8	80%
	Stille aushalten	2	3%	2	20%
	Pause als Aktivierungsmittel	3	4%	2	20%
	Technische Tools	17	23%	9	90%
	– Screensharing	5	7%	4	40%
	– Whiteboard	4	5%	4	40%
	– Breakout-Räume	2	3%	2	20%
	– Gamification	6	8%	5	50%
	Insgesamt	73		10	

Tabelle 13 Gestaltungsmöglichkeiten der Leitung

Vor dem Meeting

Ein zentrales Thema ist die Meetingdauer, bei der viele Teilnehmer übereinstimmen, dass Meetings nicht länger als eine Stunde dauern sollten. Teilnehmer I1 betont: „Über eine Stunde sollte eine Pause gemacht werden“ (I1, Zeile 196-197), und ein weiterer ergänzt: „Alles, was über eine Stunde oder eineinhalb hinausgeht, ist schon deutlich zu lange, da braucht man dann definitiv eine Pause“ (I4, Zeile 210-211). Ein anderer Befragter stimmt dem zu: „Nicht länger als eine Stunde, maximal eineinhalb Stunden“ (I6, Zeile 188).

Mehrere Personen sehen kürzere Meetings als vorteilhaft. Eine befragte Person meint: „Eine halbe Stunde oder auch 20 Minuten, 25 Minuten. Ist eine gute Dauer, weil es dann zielstrebig ist“ (I5, Zeile 163-167). Ein weiterer Interviewter äußert sich ähnlich: „Nicht länger auf jeden Fall als maximal eine Stunde“ (I7, Zeile 199), und ein anderer fasst zusammen: „Maximal eine Stunde“ (I8, Zeile 175). Ein weiterer Teilnehmer hält Meetings von 15 bis 45 Minuten für geeignet: „Alles okay zwischen einer Viertelstunde und einer Stunde. Online finde ich über eine Stunde, das geht gar nicht“ (I10, Zeile 228).

In Bezug auf die Strukturierung der Meetings ist es wichtig, eine klare Agenda zu setzen und die richtigen Teilnehmer einzuladen. Ein Teilnehmer sagt: „Vor dem Meeting die richtigen Teilnehmer einzuladen“ (I3, Zeile 640) und „Agenda setzen“ (I3, Zeile 743). Ein weiterer Teilnehmer betont: „Meetings nur so groß zu machen, wie sie auch sein müssen. Damit nicht Personen involviert sind, die wenig zum Thema sagen können und sich dann langweilen“ (I6, Zeile 507-510). Kurze und fokussierte Meetings sind laut einem Befragten ideal: „Die Meetings auch kurz und knackig zu halten und dann mit Pausen zu arbeiten“ (I5, Zeile 327). Ein anderer unterstreicht dies: „Es möglichst kurz und effizient halten“ (I8, Zeile 508).

Für die Vorbereitung auf Meetings empfehlen mehrere Teilnehmer, Ablenkungen zu minimieren. Ein Interviewter erklärt: „Die Sachen auf meinem Laptop oder Desktop schließen, dann ist es schon mal ein Klick weiter weg, um sich mit anderem zu beschäftigen, und bei Teams 'nicht stören' einstellen“ (I6, Zeile 490-492). Ein weiterer Teilnehmer bestätigt: „Bei Teams zum Beispiel 'nicht stören' reinmachen oder diesen Fokus, dass gar keine Benachrichtigungen durchkommen“ (I8, Zeile 498-500).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Meetings idealerweise unter einer Stunde bleiben sollten, mit klaren Agenden und relevanten Teilnehmern. Kürzere, fokussierte Meetings werden bevorzugt, und die Vorbereitung sollte darauf abzielen, Ablenkungen zu minimieren, um die Effizienz zu maximieren.

Am Anfang des Meetings

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass sieben von zehn Teilnehmern ausdrücklich betonten, wie wichtig es ist, zu Beginn eines Meetings gezielte Strategien einzusetzen, um die Teilnehmer zu aktivieren und zu motivieren. Diese Strategien ermöglichen es der Meetingleitung den Grundstein für eine konstruktive und dynamische Sitzung zu legen, was letztlich die Teilnahmebereitschaft und die Effektivität des gesamten Meetings deutlich erhöhen kann. Auf die Frage hin, ob Anfangsrunden eine gute Art sind miteinander in Kontakt zu kommen, stimmen sogar alle zehn Befragten zu.

Die Befragten identifizierten drei Methoden, die als effektive Auflockerungen beim Start eines virtuellen Meetings dienen und positiv wahrgenommen werden. Zum einen benennen die Teilnehmenden den Einsatz von „*Smalltalk am Anfang*“ (II, Zeile 518) sowie humorvolle Check-In-Fragen. Ein Teilnehmer erläuterte: „*Ich finde es angenehm, wenn es nicht so strikt ist, sondern auch spaßig mit witzigen Check-In-Out-Fragen*“ (18, Zeile 297-298). Solche informellen Interaktionen erleichtern den Einstieg und fördern die Offenheit der Teilnehmer.

Zum anderen wurde die Anwendung eines Stimmungsbarometers, als förderlich hervorgehoben: „*Was wir oft machen, ist ein Stimmungsbarometer, also kurz abfragen: Ja, wie ist die Stimmung. Das ist eine Kleinigkeit, die wirkt aber positiv*“ (17, Zeile 408-410). Diese Methode ermöglicht es der Meeting-Leitung, die allgemeine Stimmung im Raum zu erfassen und entsprechend darauf zu reagieren.

Des Weiteren ist es nach Meinung der Befragten entscheidend, eine deutliche Aufforderung zu Beginn des Meetings auszusprechen, um die Teilnehmer zur aktiven Mitwirkung zu ermutigen. So beschreibt ein Befragter, dass es „*wichtig [ist] die Leute am Anfang zu aktivieren oder abzuholen*“ (17, Zeile 388-389). Die klare und direkte Kommunikation ist für die Teilnahme der Meetingpartizipierenden förderlich, wie ein Teilnehmer beschreibt: „*dass am Anfang extra gesagt wird, wir werden eingeladen dazu, uns zu äußern und mitzumachen und aktiv zu sein*“ (12, Zeile 203-205). Diese Handlungsstrategie wird auch durch einen weiteren Befragten unterstützt, dieser beschreibt: „*Am Anfang klarzustellen, dass wir alle an dem Thema arbeiten sollten, [und] dass ich eine aktive Herangehensweise erwarte*“ (15, Zeile 423-427). Dies kann dazu beitragen, das Engagement und die Aufmerksamkeit der Teilnehmer zu erhöhen.

Die deutliche Aufforderung zur Partizipation kann auch für technische Tools im virtuellen Raum genutzt werden: „*Wir nutzen auch manchmal Handheben oder [technische] Reaktionen im Meeting. Auch hier, wenn es vorgelebt wird und auch am Anfang aktiv eingefordert wird,*

dann habe ich das Gefühl, dass das zu einer aktiveren Teilnahme führt“ (I5, Zeile 302). Dies bedeutet, dass die Leitung nicht nur aktiv die Nutzung der Tools einfordern, sondern diese auch selbst nutzen sollte, um die Wahrscheinlichkeit zu steigern, dass auch andere Teilnehmer diese Tools anwenden.

Die Nutzung von Kameras ist eine wirksame Methode, um das Engagement der Teilnehmer zur aktiven Beteiligung zu erhöhen. Ein Teilnehmer erklärt: *„Wenn das Video an ist, erleichtert es die Bereitschaft etwas zu sagen“ (I2, Zeile 201-202).* Die visuelle Präsenz der Teilnehmenden hilft der Leitung, die Konzentration der Personen auf das Meeting zu erhöhen. Ein anderer Teilnehmer fügt hinzu: *„dass ich darum bitte, dass alle Videos an sind, weil damit schon mal die Chance erhöht wird, dass die Leute zumindest vor dem Bildschirm sitzen“ (I3, Zeile 518-519).*

Die Regeln der Interaktion im Meeting von Anfang an klarzustellen, ist entscheidend für beitragsreichende Meetingdynamik: *„wenn von vornherein im Meeting kommuniziert wird, dass es okay ist, die Person zu unterbrechen oder Fragen zu stellen“ (I6, Zeile 163-164).* Dies hilft, eine offene und interaktive Atmosphäre zu schaffen, in der sich die Teilnehmer wohl fühlen, ihre Meinungen zu äußern und Fragen zu stellen. Die Leitungsperson ist in diesem Kontext auch eine gewisse Vorbildfunktion für die Teilnehmenden: *„Ich lese das an meiner Führungskraft ab in Team-Meetings, wenn der, der gerade etwas vorstellt, vielleicht den kurz unterbricht und dann sagt, was denkt denn der Rest dazu. Dann weiß man jetzt ist es auch angebracht, den zu unterbrechen, sonst hätte man vielleicht [von sich aus] nicht unterbrochen.“ (I4, Zeile 168-172).*

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine Kombination aus durchdachter Moderation, der Nutzung technischer Tools und klarer Meeting-Strukturierung wesentlich dazu beiträgt, die aktive Teilnahme und das Engagement der Teilnehmer in Meetings zu fördern. Diese Strategien, insbesondere zu Beginn des Meetings, setzen den Ton für eine produktive und interaktive Sitzung, die für alle Beteiligten von Vorteil ist.

Während des Meetings

Die Aussagen *„Auf jeden Fall das direkte Ansprechen“ (I5, Zeile 128)* und *„In erster Linie direkte Ansprache“ (I6, Zeile 162)* zeigen, dass die aktive Ansprache ein zentrales und häufig verwendetes Element der Moderation während eines virtuellen Meetings ist. Acht der zehn Befragten nutzen das aktive Ansprechen von Teilnehmern und die persönliche Aufforderung zur Teilnahme als Mittel, um eine Teilnahme zu fördern. Außerdem nutzen Meetingleitende

diese Strategie auch, um sicherzustellen, dass die Aufmerksamkeit von Teilnehmenden bei wichtigen Themen gegeben ist. Ein Befragter beschreibt: „*Wenn ich das Gefühl habe, derjenige muss zuhören oder sollte zuhören, dann aktiv ansprechen*“ (I10, Zeile 221-222). Durch die direkte Ansprache erhoffen sich Meetingleitende also sowohl die Aufmerksamkeit als auch die Interaktion der Teilnehmer zu erlangen.

Eine weitere angewendete Methode, die die Interaktion beleben soll, ist das Stellen von Fragen in die Runde: „*dass ich die Frage noch mal in den Raum gebe und sage, hat jemand dazu eine Idee, hat jemand dazu eine Assoziation? Gibt es da Meinungen?*“ (I2, Zeilen 209-210). Die Meetingleitung gibt den Teilnehmenden so im virtuellen Raum die Chance, sich zu einem Thema zu äußern. Eine etwas andere, dennoch ähnliche Methode beschreibt ein Befragter: „*einen Redekreis öffnen, dass alle die Möglichkeit haben, was zu sagen, ohne sich aktiv melden zu müssen*“ (I8, 152-153). Den Teilnehmenden wird somit vereinfacht, sich in die Interaktion des Meetings einzubinden.

Die Methoden der direkten Ansprache und das Stellen von Fragen in die Runde helfen der Meetingleitung den Teilnehmern klar zu signalisieren, dass ihre aktive Teilnahme gefordert ist, was in einem virtuellen Meeting, in dem non-verbale Hinweise fehlen, entscheidend ist.

Außerdem beschreiben zwei Befragte, wie sie in der Leitung Pausen als Aktivierungsmittel nutzen. Ein Teilnehmer betont die Wirksamkeit: „*alleine das Wort triggert schon, dass man aufsteht und sich was zu trinken holt. Und da bin ich insgesamt schon Fan von, wenn man eine längere Session hat, dass man auf die Teilnehmer eingeht, wenn man merkt, okay jetzt ist gerade die Luft raus*“ (I4, Zeilen 368-372). Diese Pausen helfen, die Aufmerksamkeit der Teilnehmer zurückzuholen, insbesondere während längerer Sitzungen.

Eine andere Art der Pause, die in den Interviews beschrieben wurde, ist die Nutzung von Redepausen und das Aushalten von Stille durch die Meetingleitung, um die aktive Teilnahme und Reflexion der Teilnehmer zu fördern. Ein Teilnehmer berichtet: „*Und was ich mittlerweile gelernt habe, auch mal eine Pause machen. Also Raum geben, dass sich jemand einen Gedanken überlegt, dann vielleicht noch kurz sucht, wo ist denn mein Mikrofonknopf?*“ (I4, Zeilen 485-489). Ein weiterer Teilnehmer unterstreicht dies und erklärt die Bedeutung des Aushaltens von Stille: „*Dann halte ich die Stille manchmal aus und spreche einfach fünf Sekunden oder auch ein bisschen länger nichts, bis eine Meldung dann zustande kommt*“ (I6, Zeilen 510-512). Dies verdeutlicht, dass das bewusste Zulassen von Stille den Teilnehmern Raum gibt, ihre Gedanken zu formulieren und sich aktiv am Gespräch zu beteiligen.

Die Interviews zeigen, dass technische Tools eine entscheidende Rolle bei der Förderung der Interaktivität und Partizipation in virtuellen Meetings spielen. Besonders hervorgehoben wurden dabei Tools wie Mentimeter, Breakout-Rooms, Whiteboards und Screensharing.

Ein Teilnehmer betonte die Vielseitigkeit der verfügbaren technischen Tools: *„Man kann Mentimeter machen, [oder] Breakout-Rooms, die kleinere Leute oder kleine Gruppen zusammenfügen, was die Interaktion wieder erhöht. Man kann Whiteboards machen, wo jeder einfach was reinschreiben kann“* (I3, Zeilen 494-499). Dies zeigt, dass durch den Einsatz solcher Tools die Interaktion und Kollaboration in Meetings deutlich gesteigert werden kann.

Gamification-Elemente von Meetings ist für viele Meetingleitende ein bevorzugtes Werkzeug, da sie verschiedene Vorteile bieten. Ein Teilnehmer erklärte: *„wenn es ein spielerisches Tool ist, ist die Aufmerksamkeit von meinen Kollegen gesteigert, weil ich so eine spielerische Kommunikation habe.“* (I3, Zeilen 502-503). Durch die Integration von Gamification-Elementen in Meetings können Motivation und Engagement der Teilnehmer erheblich gesteigert werden.

Ein weiterer Vorteil von Tools wie Mentimeter ist ihre Anonymität. Ein Teilnehmer erläuterte: *„Beispielsweise ist Mentimeter ja sehr anonym, wenn eine bestimmte Teilnehmerzahl mit dabei ist. Und das, finde ich, sorgt gerade in größeren Meetings, wo eben vielleicht die Hemmschwelle größer ist, dass man da seine Meinung von einer größeren Gruppe auch teilt im virtuellen Raum, dafür, dass ein klares und wahres [Meinungsbild] entsteht“* (I7, Zeilen 262-266). Diese Anonymität kann Hemmschwellen abbauen und die Bereitschaft zur aktiven Teilnahme erhöhen.

Meetingleitende sollten jedoch den Einsatz der Tools gut abwägen und abwechslungsreich gestalten, um so die Teilnehmer nicht in eine negative Stimmung zu versetzen: *„Ja, es ist halt offensichtlich, dass man [mit Mentimeter] auflockern will, aber es ist halt jetzt auch schon so abgedroschen.“* (I9, Zeilen 163-164). Dies unterstreicht auch die Aussage: *„Ich weiß nicht, ob es Mentimeter oder was ähnliches ist, aber das nutzen wir schon manchmal und da kann es sinnvoll sein. Aber man sollte es, wie gesagt, nicht so inflationär benutzen“* (I10, Zeilen 405-406)

Das Screensharing wurde ebenfalls mehrfach als vorteilhaft beschrieben: *„Ich bin ein großer Fan von Screensharing. Man kann auch Screensharing übernehmen von jemand anderem. Sprich, es kann jeder einzeln seinen Screen teilen, was ein großer Vorteil, finde ich, zum physischen Meeting ist“* (I3, Zeilen 522-526). Diese Methode ermöglicht es den Teilnehmern,

ihre Inhalte direkt zu teilen und gemeinsam zu bearbeiten, was die Zusammenarbeit und den Austausch von Ideen fördert. Ein weiteres Zitat unterstützt dies: *„Aber was schon die Erfahrung [beim Screensharing] ist, ist einfach dieses Wir-Gefühl. Wir entscheiden gemeinsam was. Wir erstellen gemeinsam auch Inhalte und halten was fest. Auch so etwas wie Protokollschreiben oder Notizen während des Meetings fördert schon den Zusammenhalt und das Ergebnis.“* (I5, Zeile 293-297).

Ein Teilnehmer hob die Vorteile von Breakout-Rooms hervor: *„Was mir spontan einfällt, sind Breakout-Sessions. Das war im Rahmen einer Schulung, da hat der Trainer uns in Untergruppen oder Kleingruppen in separate virtuelle Räume gesteckt. Da hat man dann auch richtig gemerkt, man hatte jetzt ein aktives To-Do und konnte sich in der Kleingruppe einfach besser unterhalten“* (I4, Zeilen 337-340). Diese Methode verbessert die Interaktion und ermöglicht eine intensivere Diskussion in kleineren Gruppen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die gezielte und maßvolle Nutzung technischer Tools wie Mentimeter, Breakout-Rooms, Whiteboards und Screensharing wesentlich zur Förderung der Interaktivität und Partizipation in virtuellen Meetings beiträgt. Gamification-Elemente und kollaborative Plattformen unterstützen zudem die kreative Zusammenarbeit und den offenen Austausch von Ideen.

5 Diskussion und praktische Implikationen

Um wirksame Maßnahmen und praktische Strategien für die Meetingleitung zu entwickeln, die die Interaktion fördern, ist es entscheidend, die Unterschiede zwischen virtuellen und physischen Meetings sowie die damit verbundenen Herausforderungen umfassend zu verstehen. Nur durch eine detaillierte Betrachtung dieser Unterschiede können Leitende gezielt auf die spezifischen Probleme eingehen und Lösungen finden, die die Kommunikation verbessern.

Sowohl aus der Perspektive der Leitung als auch der Teilnehmer ist eine zentrale Herausforderung die Einschätzung der anderen Partizipierenden im Meeting. Für die Leitung ist es schwierig, die Aufmerksamkeit und die Reaktionen der Teilnehmer zu erkennen, was zu Unsicherheit über die Interaktionen führen kann. Diese Unsicherheit kann Zweifel an der Legitimität von Entscheidungen hervorrufen und erfordert von der Meetingleitung einen erhöhten kognitiven Aufwand, um die Teilnehmer aufmerksam zu halten.

Auch aus der Teilnehmerperspektive ist es schwierig, die anderen Teilnehmer einzuschätzen. Diese Erkenntnis muss im Kontext der psychologischen Sicherheit betrachtet werden. Psychologische Sicherheit beschreibt ein Umfeld, in dem sich Individuen frei äußern können, ohne Angst vor negativen Konsequenzen oder Zurückweisungen. Wenn Teilnehmer virtueller Meetings Schwierigkeiten haben, ihre Kollegen einzuschätzen, kann dies dazu führen, dass sie zögern, ihre Meinungen zu teilen, sich seltener zu Wort melden und weniger kreative oder praktische Lösungen vorschlagen.

Für Meetingleitende ist es daher von essenzieller Bedeutung, diese Erkenntnis zu berücksichtigen, um zu verhindern, dass diese Zurückhaltung die Teamdynamik und die Effektivität der Zusammenarbeit erheblich beeinträchtigt. Im Kontext der Medienreichhaltigkeitstheorie von Daft und Lengel (1986), die postuliert, dass reichhaltigere Kommunikationsmedien effektiver sind, kann es in virtuellen Meetings besonders wichtig sein, die Videoübertragung einzuschalten. Dadurch können zumindest die Mimik und manche nonverbalen Signale der Teilnehmer sichtbar gemacht werden, was die Kommunikationsreichhaltigkeit erhöht. Dies kann dazu beitragen, dass Teilnehmer und Leitende sich gegenseitig besser einschätzen können, was das Gefühl der psychologischen Sicherheit stärkt und somit die Interaktionen verbessern kann.

Wichtige Erkenntnisse für die Leitung von Meetings werden außerdem deutlich, wenn man betrachtet, ob und wie sich der Führungsstil im virtuellen Meeting verändert. Dabei zeigt sich, dass Führungskräfte unterschiedliche Ansätze in virtuellen im Vergleich zu physischen Meetings verwenden. Befragte berichten zum virtuellen Führungsstil:

- „weniger Witze“ (I1, Zeile 431-433; I3, Zeile 517-518)
- „in physischen Meetings deutlich lockerer und nahbarer“ (I2, Zeile 471-473)
- „weniger Verbindung zu den Leuten“ (I10, Zeile 466-467)
- „mehr Struktur und eine klarere Guideline“ (I5, Zeile 265-266)
- „viel mehr sagen und viel mehr fragen“ (I2, Zeile 488-491)

Durch die Kumulierung dieser Aussagen wird deutlich, dass der Wechsel von physisch zu virtuell Charakteristiken eines autoritären Führungsstils aufweist. Autoritäre Leitungsstrategien können jedoch negative Auswirkungen auf die Kreativität, den Wissensaustausch und die Aufgabenbewältigung haben, wie bereits detailliert dargelegt wurde (Guo et al., 2018, S. 224; Zhen Wang et al., 2019, S. 9; Zhining Wang et al., 2021, S. 1628). Dahingegen konnten positive

Auswirkungen auf den Meetingerfolg durch Elemente eines transformationalen oder aufmerksamen Führungsstil gefunden werden (Lehmann-Willenbrock et al., 2015, S. 1027; Odermatt et al., 2017, S. 196).

Deshalb ist es für Meetingleitende von besonderer Bedeutung, sich der Tatsache bewusst zu sein, dass virtuelle Kommunikation eine erhöhte Distanz, eine reduzierte Anzahl humorvoller Interaktionen und eine stärkere Betonung struktureller Handlungen mit sich bringen kann. Dies kann von den Teilnehmern als strikterer Führungsstil wahrgenommen werden, was potenziell negative Auswirkungen haben kann. Für die Meetingleitung kann es also von besonderer Bedeutung sein, eine gewisse Auseinandersetzung des eigenen Leitungsstil anzustoßen, um bewusster Komponenten von transformationaler Leitung zu integrieren.

Aus den Interviews werden jedoch auch noch andere Unterschiede deutlich, die sich aus der Teilnehmerperspektive ergeben und eine Herausforderung für die Meetingleitung darstellen.

Eine interessante Erkenntnis für Meetingleitende ergibt sich aus den Aussagen zum Zusammengehörigkeitsgefühl der Befragten. Eine gesteigerte Distanz zu anderen Teilnehmern, die das Wir-Gefühl im Meeting verringert, tritt vor allem bei sich unbekannten Teilnehmern auf. Die Befragten heben ausdrücklich hervor, dass eine signifikante Verringerung des Zusammengehörigkeitsgefühls insbesondere dann eintritt, wenn man noch nie oder nur sehr geringen physischen Kontakt hatte. Der Grund hierfür ist, dass der Aufbau von Vertrauen im virtuellen Raum schwieriger ist, was auch in der Studie von Standaert et al. (2021, S. 109333) bereits erkannt wurde. Haben die Teilnehmer jedoch schon ein gewisses Vertrauensverhältnis, so führt die Umstellung von physisch auf virtuell nicht zu einem gravierenden Verlust des Wir-Gefühls.

Außerdem zeigen die Ergebnisse, dass physische Meetings intensivere Interaktionen und ein stärkeres „Wir-Gefühl“ fördern, was durch die Medienreichhaltigkeitstheorie erklärt werden kann. Reichhaltige Kommunikationsmedien, wie physische Interaktionen, können vielfältige Informationen, einschließlich nonverbaler Hinweise und sofortigem Feedback, effektiv übermitteln (Daft & Lengel, 1986, S. 560). Virtuelle Meetings hingegen, die weniger reichhaltig sind, bieten weniger Möglichkeiten für den Aufbau tiefer, persönlicher Beziehungen und führen dazu, dass das „enge Wir“ leidet (I5, Zeile 228-230). Die geringere Medienreichhaltigkeit virtueller Meetings beeinträchtigt somit die Intensität der Interaktionen und die Qualität der sozialen Bindungen, was zu einem schwächeren Gemeinschaftsgefühl führt.

Für Meetingleitende bedeutet dies, dass bei virtuellen Meetings mit Teilnehmern, die sich noch nicht gut oder nur vereinzelt kennen, kohäsionsfördernde Maßnahmen wichtiger sind als bei Teams, die in engem und regelmäßigem physischem Kontakt stehen. Für länger angesetzte virtuelle Workshops oder ähnliche Veranstaltungen kann es daher von Vorteil sein, zu Beginn des Workshops einen physischen Termin zu haben, um den Vertrauensaufbau zu fördern. Ist ein physisches Meeting nicht möglich oder nicht umsetzbar, ist es wichtig, den Personen am Start einen informelleren Austausch zu ermöglichen, um Vertrauen aufbauen zu können.

Die theoretischen Überlegungen zeigen, dass Meetingleitende durch zusätzliche technische Privilegien in virtuellen Meetings als hierarchisch höhergestuft wahrgenommen werden können. Einige Teilnehmer bestätigen die Überlegungen und gaben in der Befragung an, dass technische Tools sowie die klare Rollenverteilung und die Art des Strukturierens und Moderierens der Leitung das Empfinden zu Macht und Hierarchie verändern. Die Meetingleitung wurde als mächtiger und hierarchischer wahrgenommen. Allerdings waren die Meinungen der Teilnehmer nicht einheitlich: Es gab unterschiedliche Ansichten darüber, ob virtuelle Meetings als hierarchischer/mächtiger, weniger hierarchischer/mächtig oder gleich hierarchischer/mächtig empfunden werden. Ein geringeres Hierarchie- und Machtgefühl rührt dabei vom Verlust der physischen Präsenz, wie einige Teilnehmer beschrieben.

Die theoretischen Überlegungen deuten auch darauf hin, dass Hierarchie die Aktivität der Teilnehmer negativ beeinflussen kann (Anderson & Berdahl, 2002, S. 1372; Tannenbaum, 1956, S. 544). Die Ergebnisse der Befragung liefern für diesen Überlegung jedoch keine Bestätigung, aber sie widerlegen es auch nicht. Dies könnte damit zusammenhängen, dass es eine unterbewusste Reaktion der Teilnehmer von Meetings ist, und somit nicht klar geäußert wird.

Für die Praxis bedeutet dies, dass Führungskräfte sich des Hierarchieempfindens bewusst sein und Maßnahmen ergreifen sollten, um die Partizipation zu fördern. Dies kann durch partizipative Entscheidungsprozesse, bewussten Einsatz technischer Tools und transparente Kommunikation erreicht werden. Regelmäßiges Feedback von den Teilnehmern kann zudem helfen, Meetings inklusiver zu gestalten.

Die Teilnehmer der Befragung nannten vorrangig zwei Gründe für eine passive Verhaltensweise: Schwierigkeiten beim Sprecherwechsel und Ablenkungen. Die berichteten Probleme beim Sprecherwechsel bestätigen die Erkenntnisse aus den Studien von Brucks und Levav (2022b, S. 112) Vor allem der Verlust von non-verbaler Kommunikation hat zur Folge,

dass man sich nicht ankündigen kann und somit es schwierig ist in den Gesprächsfluss einzusteigen. Aufgrund der qualitativen Natur der Ergebnisse kann jedoch hinzugefügt werden, dass die Führungskraft starke Mittel zur Unterstützung des Sprecherwechsels hat. Ein Befragter berichtet beispielsweise, dass sie am Verhalten der Leitungsperson ablesen, ob es angebracht ist, zu unterbrechen oder nicht. Die Leitungsperson fungiert somit als Vorbild und kann durch eine aktive Übernahme des Wortes signalisieren, dass andere Beteiligungen auch erwünscht sind.

Die Auswertung der Interviews hat ergeben, dass sich Leitende darüber bewusst sind, dass die Aufmerksamkeit eine der größten Unterschiede und somit Herausforderungen darstellt. In den Interviews, wird aber nicht deutlich, dass Leitende dasselbe Bewusstsein für die Schwierigkeiten im Sprecherwechsel haben. Deshalb sollten Leitende in Zukunft mehr darauf achten, denn Schwierigkeiten im Sprecherwechsel erzeugen Passivität und können durch eine durchdachte Moderation des Gesprächs vermindert werden.

Die Ergebnisse aus den Interviews suggerieren, dass in einem virtuellen Meeting eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Konflikts entsteht. Diese Erkenntnis ist in Einklang mit den Studien über Konflikte in virtuellen Teams. Virtuelle Teams verzeichnen im Gegensatz zu physisch an selben Ort arbeitende Teams eine höhere Anzahl an Konflikten. (Kankanhalli et al., 2006, S. 259)

Eine geringere Hemmschwelle aufgrund der wahrgenommenen Distanz und die Möglichkeit, sich schneller aus unangenehmen Situationen zurückzuziehen, spiegeln die Gründe für den Anstieg des Konfliktpotentials in virtuellen Meetings wider. Befragte berichteten außerdem, dass die fehlende physische Präsenz es einfacher macht, kontroverse Themen anzusprechen, und dass die digitale Barriere Mut zur Meinungsäußerung verleiht.

Zusätzlich zu der höheren Anzahl an Konflikten, verändert sich auch die Art und Weise der Austragung des Konflikts. In virtuellen Meetings werden Konflikte weniger über Körpersprache und mehr über verbale Durchsetzungsfähigkeit ausgetragen, was die Dynamik der Konfliktaustragung verändert. Konflikte können im virtuellen Raum unangenehmer und passiv-aggressiver wirken.

Die Erkenntnisse aus den Interviews unterstreichen die Notwendigkeit, dass Leitungspersonen sich der veränderten Dynamiken in virtuellen Meetings bewusst sind und spezifische Strategien entwickeln, um Konflikte effektiv zu managen. Dies könnte beinhalten, klare

Kommunikationsrichtlinien zu etablieren, aktive Konfliktlösungstechniken zu fördern und eine Kultur der Offenheit und Zusammenarbeit zu schaffen.

Trotz der wertvollen Erkenntnisse, die diese Masterarbeit liefert, gibt es einige Limitationen, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen. Diese Limitationen betreffen sowohl methodische Aspekte als auch die Übertragbarkeit der Ergebnisse und sollten bei der Bewertung der Studienergebnisse in Betracht gezogen werden.

Eine wesentliche Limitation dieser Untersuchung ist die begrenzte Stichprobengröße. Da die Forschung auf einer qualitativen Methode basiert und eine begrenzte Anzahl von Interviews umfasst, sind die Ergebnisse nicht ohne weiteres auf eine breitere Population verallgemeinerbar. (Becker & Bryman, 2005, S. 250) Um die externe Validität zu erhöhen, wäre eine größere Stichprobe erforderlich, die die Vielfalt der Teilnehmer erweitert und somit repräsentativere Ergebnisse liefert.

Zudem muss erwähnt werden, dass die Auswertung dieser Arbeit nur von einer Person vorgenommen wurde, wodurch keine Überprüfung der Inter-coder-Reliabilität erfolgen konnte. (Mayring, 2022, S. 119) Um dennoch eine nachvollziehbare und transparente Interpretation zu gewährleisten, wurde das Vorgehen in der Inhaltsanalyse detailliert und mit genauen Beispielen in dieser Arbeit beschrieben. Dadurch wird eine gewisse Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse ermöglicht, da die Methodik und die Schritte der Analyse klar dargelegt sind.

Ein weiterer wichtiger Punkt betrifft die technologischen Rahmenbedingungen, die maßgeblich von der Organisation (dem Unternehmen) der Teilnehmenden beeinflusst werden. Die Ergebnisse hängen stark von den spezifischen technologischen Plattformen und Tools ab, die von den interviewten Personen verwendet wurden. Unterschiede in der Nutzung und Verfügbarkeit von Technologien könnten die Interaktionsdynamiken und die Effektivität virtueller Meetings beeinflussen, was die Vergleichbarkeit der Ergebnisse erschwert.

Zudem ist die zeitliche Begrenzung der Untersuchung eine relevante Limitation. Die Daten wurden zu einem bestimmten Zeitpunkt erhoben, was bedeutet, dass sie momentane Zustände und Einstellungen widerspiegeln. Technologische Entwicklungen oder organisatorische Veränderungen könnten die Ergebnisse im Laufe der Zeit beeinflussen.

Diese Limitationen sind wichtig, wenn man die in der folgenden Tabelle 14 aufgeführten Methoden zur Aktivierung und Einbindung der Teilnehmer betrachtet. Die praktischen Implikationen dieser Methoden sollten sorgfältig analysiert werden, um ihre Wirksamkeit und Anwendbarkeit in verschiedenen Kontexten zu verstehen. Trotzdem bietet der Überblick

praktische Strategien für Meetingleitende, die zur Verbesserung der Interaktion beitragen können:

Maßnahme	Auswirkung	Dimension
Auseinander- setzung Leitungsstil	Die Reflexion des Leitungsstils hilft Leitenden aktiv autoritäre Charakteristiken, die durch virtuelle Meetings wahrscheinlich werden, zu vermeiden und Komponenten eines offeneren, transformationalen Führungsstil einzusetzen.	Globe
Meetingdauer	Die Meetingdauer sollte sich maximal auf eine Stunde begrenzen, wobei kürzere Sessions auch bevorzugt werden. Für virtuelle Workshops oder ähnlichen kann es deshalb von Vorteil sein, diese über einen längeren Zeitraum zu stellen, anstatt wie beispielsweise physische ein- oder zwei Tage Workshops	Es
Teilnehmerzahl	Leitende müssen bei der Erstellung von virtuellen Meetings darauf achten nur Einladungen für relevante Personen auszusenden. Die Tendenz zu mehr Meetingteilnehmer in virtuellen Settings kann die Interaktion maßgeblich beeinflussen.	Es
Nicht-Stören- Modus	Leitende können von Teilnehmern aktiv einfordern, einen Nicht-Stören-Modus zu aktivieren. Der Nicht-Stören-Modus unterbindet für die Dauer des Meetings Benachrichtigungen. Somit wird die Anzahl der Benachrichtigungen im Meeting minimiert und Ablenkungen können vermieden werden.	Es
Anfangsrunden	Auflockernde, humorbehaftete Anfangsrunden zum Start des Meetings können helfen, dass sich Personen besser miteinander verbunden fühlen. Von dieser stärkeren Verbindung profitiert nicht nur das Leitung-zu-Teilnehmer-Verhältnis, sondern auch das Teilnehmer-zu-Teilnehmer-Verhältnis	Wir
Regeln der Interaktion festlegen	Sind klare Regeln der Interaktion festgelegt, so können die Schwierigkeiten im Sprecherwechsel minimiert werden. Bekräftigen Leitende zum Beispiel, dass Unterbrechungen erlaubt sind, können sich Teilnehmende wohler fühlen in den Gesprächsfluss einzusteigen.	Ich, Wir

Maßnahme	Auswirkung	Dimension
	Stellen Leitende im Meeting klar, dass alle Teilnehmenden ohne Abhängigkeit zum Rang zur Interaktion gebeten werden, kann dies das Hierarchieempfinden vermindern.	Globe
	Regeln der Interaktion helfen dabei die Entstehung von Konflikten minimieren. Missverständnisse durch zum Beispiel Wortunterbrechungen, können somit von den Teilnehmenden klar eingeordnet werden.	Wir
Kamera-Nutzung	Die Kameranutzung kann helfen, dass sich Teilnehmende besser einschätzen können, weil dadurch eine höhere Anzahl an sozialen Cues übertragen wird. Teilnehmende können sich dadurch psychologisch sicherer fühlen und sich zu Wort melden	Ich
	Die Nutzung der Kamera ist eine gewisse soziale Kontrolle. Es fällt schneller auf, wenn Personen nicht am Tisch sitzen oder sich mit anderen Dingen beschäftigen.	Wir
Klare Aufforderung zu Partizipation am Anfang	Sowohl die Aufforderung zur Nutzung von technischen Tools (Reaktionen) wie auch zur sprachlichen Interaktion zu Beginn des Meetings, aktiviert und motiviert die Teilnehmer.	Ich, Wir
Vorbildfunktion der Meetingleitung	Meetingleitende können durch ihre eigene aktive Partizipation, beispielsweise durch sprachliche Meldungen, sowie ihre eigenen Handlungen, zum Beispiel der Nutzung von technischen Reaktionen (Applaudieren; Handheben) ein Vorbild für die Teilnehmenden sein und so die Interaktion befördern.	Ich, Wir
Fragen in die Runde stellen und direkte Ansprache	Aufgrund der fehlenden non-verbalen Cues ist es für Teilnehmende in Meetings schwierig zu erkennen, wann ein aktiver Einsatz erforderlich ist. Eine Moderation durch den Leitenden, der sprachlich ersetzt, was non-verbale Hinweise normalerweise bewirken, kann die Interaktion fördern	Wir
Pause als Aktivierungsmittel	Für Meetingleitende kommt wie auch in physischen Meetings, die Pause der Sitzung als Aktivierungsmittel in Frage. Diese Pause ist vor allem wichtig bei längeren virtuellen Sitzungen (spätestens nach einer Stunde ist eine Pause empfehlenswert)	Es

Maßnahme	Auswirkung	Dimension
Stille Aushalten	Eine weitere Methode zur Aktivierung, ist es für Meetingleitende die Stille aushalten zu können. Leitende sollten im Kopf behalten, dass es in virtuellen Sitzungen längere Zeit benötigen einen Redebeitrag zu starten. Mit einer verlängerten Redepause durch den Leitenden wird der Raum dem Teilnehmenden gegeben.	Wir
Technische Tools	Screensharing hilft den Teilnehmenden sich zu orientieren und die Möglichkeit selbst den Bildschirm zu teilen kann das Hierarchieempfinden gegenüber der Leitung verkleinern	Globe
	Whiteboard-Applikationen wie Mural, Miro oder Microsoft Whiteboard erleichtern die aktive Beteiligung am Meeting, weil sie eine aktive physische Beteiligung erfordern.	Wir
	Gamification-Elemente wie Mentimeter oder Kahoot können von Meetingleitende als abwechslungsreiches Element eingesetzt werden, was die Auflockerung der Teilnehmer beinhaltet. Untereinander können Teilnehmer dadurch eine bessere Verbindung aufbauen. Der Einsatz sollte jedoch abgewägt werden, denn der übermäßige Einsatz kann die Stimmung der Teilnehmer drücken	Wir
	Breakout-Räume können die Interaktion vor allem bei größeren Meetings fördern, da in Kleingruppen eine aktive Beteiligung mehr gefordert ist als in größerer Runde. Außerdem kann die Einteilung in Kleingruppen helfen, einen informelleren Austausch zuzulassen	Ich, Wir
Raum zum informellen Austausch	Die Förderung des informelleren Austausches kann helfen, dass Meetingteilnehmer Vertrauen zueinander aufbauen und so das Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt wird. Besonders sollten Meetingleitende diese Methode verwenden, wenn die Teilnehmer wenig oder nur seltenen physischen Kontakt haben. Für Meetings mit Teilnehmenden mit häufigem physischem Kontakt, ist die Förderung des informelleren Austausches weniger wichtig.	Wir, Ich

Tabelle 14 Sammlung der Maßnahmen zur Aktivierung

6 Schlussbetrachtung und Ausblick

Die Leitungsperson hat eine zentrale Bedeutung und beeinflusst den Erfolg und die Dynamik von Meetings auf vielfältige Weise. Eine kompetente Meetingleitung kann die Interaktionen der Teilnehmenden positiv gestalten, indem sie auf verschiedene Aspekte der Kommunikation und Zusammenarbeit Rücksicht nimmt. Gerade in virtuellen Meetings, die durch die zunehmende Verlagerung von Arbeitsprozessen in den digitalen Raum immer häufiger werden, ist dies von besonderer Relevanz.

Die erste Teilforschungsfrage „Welche Macht kommt der Meetingleitung vor und während des Meetings zu, um die Interaktion der Teilnehmer zu fördern?“ befasste sich genau mit dieser wichtigen Rolle der Leitung und konnte durch eine Literaturzusammenfassung beantwortet werden. Anhand des vier Faktoren Modells von Ruth Cohn wurde dargestellt, dass die Leitung auf verschiedene Dimensionen eines Meetings einwirkt, und dadurch maßgeblich die Interaktion der Teilnehmenden beeinflussen kann. Zum einen kann die Leitung das Individuum im Meeting als auch das Team formen. Die Leitung kann für das Entstehen von psychologischer Sicherheit, Eigeninitiative, Zusammengehörigkeitsgefühl sorgen oder zum Konfliktmanagement beitragen. Zum anderen kommt ihr bei der Festlegung der Ziele und Struktur eines Meetings eine wesentliche Rolle zu. Außerdem kann sie auf die nähere Umwelteinflüsse einwirken, wie beispielsweise die Ausprägung von hierarchischen Strukturen.

Die zweite Teilforschungsfrage „Welche spezifischen Herausforderungen und Dynamiken ergeben sich für die Meetingleitung durch den Wechsel von traditionellen physischen zu virtuellen Meetingformaten?“ konnte durch die Interviews beantwortet werden. Meetingteilnehmer berichteten von Schwierigkeiten bei der Einschätzung des Gegenübers sowie bei Unterschieden zum Zusammengehörigkeitsgefühl und zum Führungsstil der Leitung. Außerdem konnten die Interviews zeigen, dass es zu Unterschieden im Hierarchie- und Machtempfinden kommt. Zusätzlich wurde durch die Interviews deutlich, dass sich die Dynamik bei Konflikten im virtuellen Raum ändert.

Die dritte Teilforschungsfrage: „Welche praktischen Strategien und Instrumente stehen der Meetingleitung zur Verfügung, um die Interaktion von virtuellen Meetings zu verbessern?“ konnte auch durch die Auswertung der Interviews beantwortet werden. Zum einen nannten die Interviewteilnehmer Strategien zur Verbesserung von virtuellen Meetings. Zum anderen wurden diese Strategien noch mit Vorschlägen ergänzt, die sich aus den Herausforderungen und Dynamiken im virtuellen Raum gezeigt haben. Beispielsweise wurde aus der Befragung

deutlich, dass die Schaffung von Raum für informellen Kontakt besonders wichtig für Teilnehmende ist, die sich nicht persönlich kennen oder wenig persönlichen Kontakt haben. Darüber hinaus wurde durch die Auswertung der Interviews deutlich, dass vor allem eine Aufforderung zu Partizipation *am Anfang* des Meetings zur Aktivierung beiträgt.

Es lässt sich also deshalb abschließend zur Hauptforschungsfrage „Welche Auswirkungen hat der Wechsel von physischem zu virtuellem Raum auf die Leitung von Meetings und wie beeinflusst es die Interaktion der Teilnehmenden?“ zusammenfassen:

Virtuelle Meetings bringen besondere Herausforderungen mit sich. Der fehlende direkte Kontakt und die eingeschränkte Möglichkeit, non-verbale Signale wahrzunehmen, können dazu führen, dass die Leitung distanzierter und weniger nahbar wirkt. Zudem erfordern virtuelle Meetings mehr Führungs- und Strukturierungshandlungen. Dies kann einen strikteren Führungsstil vermitteln, der bei den Teilnehmenden als weniger zugänglich empfunden wird und die Interaktion hemmen kann. Führungskräfte müssen sich daher intensiv mit ihrem Leitungsstil auseinandersetzen und geeignete Strategien entwickeln, um auch in der virtuellen Umgebung eine vertrauensvolle und produktive Atmosphäre zu schaffen.

Es ist unerlässlich, dass Leitende die verschiedenen Dimensionen und Dynamiken in virtuellen Meetings verstehen und gezielt darauf eingehen. Dies umfasst sowohl die Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühls und der psychologischen Sicherheit der Teilnehmenden als auch die effiziente Strukturierung und Moderation der Diskussionen. Ein bewusster und reflektierter Umgang mit diesen Aspekten kann entscheidend dazu beitragen, dass virtuelle Meetings ihre Ziele erreichen und einen positiven Beitrag zum organisatorischen Erfolg leisten.

Für die zukünftige Forschung bietet diese Arbeit eine Grundlage, um die Unterschiede und spezifischen Herausforderungen zwischen physischen und virtuellen Meetings weiter zu untersuchen. Besonders interessant wäre es, den Einfluss der Vorbildfunktion der Leitung auf die Gruppendynamik und den Meetingerfolg genauer zu betrachten. Die Forschung könnte sich außerdem darauf konzentrieren, die Wirksamkeit von verschiedenen technischen Tools und Kommunikationsstrategien zu untersuchen, die darauf abzielen, das Engagement und die aktive Teilnahme der Teilnehmenden zu fördern.

In dieser Arbeit lag der Schwerpunkt vor allem auf den Themen vor und während des Meetings. Auch die Ergebnisse der Interviews haben ergeben, dass es sich Meetingleitende vorrangig auf diese Themen fokussieren. Zukünftige Forschung sollte jedoch auch einen genaueren Blick auf

das Ende und die Nachwirkungen der Meetings werfen. Diese zusätzlichen Informationen könnten wertvolle Hinweise für die Verbesserung der Interaktion liefern.

Abschließend lässt sich festhalten, dass eine effektive Meetingleitung einen wesentlichen Beitrag zur Interaktion und dadurch zur Produktivität von Meetings leistet. Führungskräfte, die sich aktiv mit den Anforderungen und Möglichkeiten der Meetinggestaltung auseinandersetzen, können erheblich dazu beitragen, dass Meetings zu einem wertvollen Instrument im organisatorischen Kontext werden.

Literaturverzeichnis

- A. Allen, J., Beck, T., W. Scott, C. & G. Rogelberg, S. (2014). Understanding workplace meetings. *Management Research Review*, 37(9), 791–814. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2013-0067>
- Agius, S. J. (2013). Qualitative research: its value and applicability. *The Psychiatrist*, 37(6), 204–206. <https://doi.org/10.1192/pb.bp.113.042770>
- Alipour, J.-V., Falck, O., Gilberg, R., Nolte, B. & Follmer, R. (2021). Homeoffice im Verlauf der Corona-Pandemie. *Themenreport Corona Datenplattform*, Juli.
- Allen, J. A. & Lehmann-Willenbrock, N. (2023). The key features of workplace meetings: Conceptualizing the why, how, and what of meetings at work. *Organizational Psychology Review*, 13(4), 355–378. <https://doi.org/10.1177/20413866221129231>
- Anderson, C. & Berdahl, J. L. (2002). The experience of power: Examining the effects of power on approach and inhibition tendencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1362–1377. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.83.6.1362>
- Anderson, C. & Brown, C. E. (2010). The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in Organizational Behavior*, 30, 55–89. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.08.002>
- Anicich, E. M., Fast, N. J., Halevy, N. & Galinsky, A. D. (2016). When the Bases of Social Hierarchy Collide: Power Without Status Drives Interpersonal Conflict. *Organization Science*, 27(1), 123–140. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1019>
- Bachmann, T., Bloch, A. & Bravo, K. Q. (2022). Teamarbeit in Präsenz vs. remote – Unterschiede im individuellen Erleben, der Kommunikation und der Teamleistung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 29(4), 449–462. <https://doi.org/10.1007/s11613-022-00787-y>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, London: Free Press; Collier Macmillan.
- Becker, S. & Bryman, A. (2005). *Understanding research for social policy and practice. Themes, methods and approaches*. Bristol, Eng.: Policy Press.
- Berg, A.-K. & Kauffeld, S. (2024). Proactive verbal behavior in team meetings: effects of supportive and critical responses on satisfaction and performance. *Current Psychology*, 43(23), 20640–20654. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05806-y>

- Bonaccio, S., O'Reilly, J., O'Sullivan, S. L. & Chiochio, F. (2016). Nonverbal Behavior and Communication in the Workplace. *Journal of Management*, 42(5), 1044–1074.
<https://doi.org/10.1177/0149206315621146>
- Breuer, C., Hüffmeier, J. & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *The Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151–1177.
<https://doi.org/10.1037/apl0000113>
- Brucks, M. S. & Levav, J. (2022a). Virtual communication curbs creative idea generation. *Nature*, 606(7915), 108–112. <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04852-5>
- Brucks, M. S. & Levav, J. (2022b). Virtual communication curbs creative idea generation. *Nature*, 605(7908), 108–112. <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y>
- Bryde, D. J. (2003). Modelling project management performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), 229–254.
<https://doi.org/10.1108/02656710310456635>
- Buck, R. & VanLear, C. A. (2002). Verbal and Nonverbal Communication: Distinguishing Symbolic, Spontaneous, and Pseudo-Spontaneous Nonverbal Behavior. *Journal of Communication*, 52(3), 522–541. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2002.tb02560.x>
- Bunderson, J. S., van der Vegt, G. S., Cantimur, Y. & Rink, F. (2016). 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>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Open Road Integrated Media.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.
<https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Carney, D. R., Cuddy, A. J. C. & Yap, A. J. (2010). Power posing: brief nonverbal displays affect neuroendocrine levels and risk tolerance. *Psychological Science*, 21(10), 105–123.
<https://doi.org/10.1177/0956797610383437>
- Caspari, D. & Schmelter, L. (2016). Qualitative Forschung. In E. Burwitz-Melzer, G. Mehlhorn, C. Riemer, K.-R. Bausch & H.-J. Krumm (Hrsg.), *Handbuch*

- Fremdsprachenunterricht* (utb-studi-e-book, Bd. 8043, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 583–587). Tübingen: A. Francke Verlag.
- Chi, N.-W. & Pan, S.-Y. (2012). A Multilevel Investigation of Missing Links Between Transformational Leadership and Task Performance: The Mediating Roles of Perceived Person-Job fit and Person-Organization Fit. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 43–56. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9211-z>
- Chiocchio, F. & Essiembre, H. (2009). Cohesion and Performance. *Small Group Research*, 40(4), 382–420. <https://doi.org/10.1177/1046496409335103>
- Cohen, M. A., Rogelberg, S. G., Allen, J. A. & Luong, A. (2011). Meeting design characteristics and attendee perceptions of staff/team meeting quality. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15(1), 90–104. <https://doi.org/10.1037/a0021549>
- Croes, E. A. J., Antheunis, M. L., Schouten, A. P. & Krahmer, E. J. (2019). Social attraction in video-mediated communication: The role of nonverbal affiliative behavior. *Journal of Social and Personal Relationships*, 36(4), 1210–1232. <https://doi.org/10.1177/0265407518757382>
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Degutye, Z. & Astell, A. (2021). The Role of Eye Gaze in Regulating Turn Taking in Conversations: A Systematized Review of Methods and Findings. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.616471>
- Dennis, Fuller & Valacich. (2008). Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity. *MIS Quarterly*, 32(3), 575. <https://doi.org/10.2307/25148857>
- Dias da Silva, A., Georgarakos, D. & Weißler, M. (2023). How people want to work – preferences for remote work after the pandemic. *Economic Bulletin*, 1. Verfügbar unter: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/ecbu/eb202301.en.pdf>
- Diebig, M., Bormann, K. C. & Rowold, J. (2016). A double-edged sword: Relationship between full-range leadership behaviors and followers' hair cortisol level. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 684–696. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.04.001>

- Doucet, O., Poitras, J. & Chênevert, D. (2009). The impacts of leadership on workplace conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 20(4), 340–354.
<https://doi.org/10.1108/10444060910991057>
- Dreu, C. K. W. de & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105–123.
<https://doi.org/10.1108/02683940510579759>
- Edmondson, A. & Daley, G. (2020). How to Foster Psychological Safety in Virtual Meetings. *Harvard Business Review*.
- Emme, M. & Spielmann, J. (2017). The "IT". In M. Schneider-Landolf, J. Spielmann & W. Zitterbarth (Hrsg.), *Handbook of Theme-Centered Interaction (TCI)* (1., Aufl., S. 120–124). Göttingen: Vandenhoeck et Ruprecht.
- Evans, C. R. & Dion, K. L. (2012). Group Cohesion and Performance. *Small Group Research*, 43(6), 690–701. <https://doi.org/10.1177/1046496412468074>
- Fay, D. & Frese, M. (2001). The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies. *Human Performance*, 14(1), 97–124.
https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1401_06
- Fried, H. (2014). Vom Vier zum Fünf-Faktoren Modell. Arbeitshypothesen zum Faktor "Leitung". *Themenzentrierte Interaktion*, 1, S. 81–88.
- Galletta, A. (2016). *Mastering the semi-structured interview and beyond. From research design to analysis and publication* (Qualitative studies in psychology series). New York: New York University Press.
- Gandhi, R. (Gallup Institut, Hrsg.). (2019). *How to Lead a Meeting People Want to Attend*. Verfügbar unter: <https://www.gallup.com/workplace/246314/lead-meeting-people-attend.aspx>
- 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>

- Gerpott, F. H. & Kerschreiter, R. (2022). A Conceptual Framework of How Meeting Mindsets Shape and Are Shaped by Leader–Follower Interactions in Meetings. *Organizational Psychology Review*, 12(2), 107–134. <https://doi.org/10.1177/20413866211061362>
- Gläser, J. & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Greer, L. L., Jong, B. A. de, Schouten, M. E. & Dannals, J. E. (2018). Why and when hierarchy impacts team effectiveness: A meta-analytic integration. *The Journal of Applied Psychology*, 103(6), 591–613. <https://doi.org/10.1037/apl0000291>
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., Schutter, L. de, Garba, O. A. & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219–230. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.034>
- Gupta, V. K., Huang, R. & Niranjana, S. (2010). A Longitudinal Examination of the Relationship Between Team Leadership and Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 335–350. <https://doi.org/10.1177/1548051809359184>
- Halevy, N., Y. Chou, E. & D. Galinsky, A. (2011). A functional model of hierarchy. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 32–52. <https://doi.org/10.1177/2041386610380991>
- Hardon, A., Hodgkin, C. & Fresle, D. (2004). How to Investigate the Use of Medicines by Consumers. *World Health Organization*.
- Hinds, P. J. & Mortensen, M. (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science*, 16(3), 290–307. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0122>
- Hoffmann, S. (2020). Schweigen in Videokonferenzen: Vom Umgang mit Störungen in Online-Besprechungen, S. 201–218. Verfügbar unter: <https://studigermanici.it/wp-content/uploads/2021/05/1709-1087-1-PB.pdf>
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *The Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. & Wei, K.-K. (2006). Conflict and Performance in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 237–274. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222230309>
- 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. & Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings Matter. *Small Group Research*, 43(2), 130–158. <https://doi.org/10.1177/1046496411429599>
- Kergel, D. & Heidkamp-Kergel, B. (Hrsg.). (2022). *Beratung und Kommunikation* (essentials). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39926-9>
- Kernthaler-Moser, I. (2022). TZI wirkt – auch bei virtuellen Meetings! *Themenzentrierte Interaktion*, 36(1), 18–26. <https://doi.org/10.13109/tzin.2022.36.1.18>
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Beltz Verlagsgruppe.
- Leach, D. J., Rogelberg, S. G., Warr, P. B. & Burnfield, J. L. (2009). Perceived Meeting Effectiveness: The Role of Design Characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 65–76. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9092-6>
- 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>
- Lechner, A. & Tobias Mortlock, J. (2022). How to create psychological safety in virtual teams. *Organizational Dynamics*, 51(2), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100849>
- Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A. L., Rowold, J. & Kauffeld, S. (2015). How transformational leadership works during team interactions: A behavioral process analysis. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1017–1033. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.003>
- Li, R., Chen, Z., Zhang, H. & Luo, J. (2021). How Do Authoritarian Leadership and Abusive Supervision Jointly Thwart Follower Proactivity? A Social Control Perspective. *Journal of Management*, 47(4), 930–956. <https://doi.org/10.1177/0149206319878261>

- Liao, H. & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: a multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *The Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1006–1019.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1006>
- 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>
- Ling, L. (2022). Students' Isolation Challenges in Blended EFL Learning During COVID-19: How Can Social Presence and Interaction Help Develop Sense of Community? *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 3117–3131.
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S388317>
- Lloréns Montes, F., Ruiz Moreno, A. & García Morales, V. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*, 25(10), 1159–1172.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.05.002>
- Lotz, W. (2017). The "I". In M. Schneider-Landolf, J. Spielmann & W. Zitterbarth (Hrsg.), *Handbook of Theme-Centered Interaction (TCI)* (1., Aufl., S. 108–112). Göttingen: Vandenhoeck et Ruprecht.
- Mach, M., Dolan, S. & Tzafrir, S. (2010). The differential effect of team members' trust on team performance: The mediation role of team cohesion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 771–794. <https://doi.org/10.1348/096317909X473903>
- Madjar, N. & Ortiz-Walters, R. (2009). Trust in Supervisors and Trust in Customers: Their Independent, Relative, and Joint Effects on Employee Performance and Creativity. *Human Performance*, 22(2), 128–142. <https://doi.org/10.1080/08959280902743501>
- Malouff, J. M., Calic, A., McGrory, C. M., Murrell, R. L. & Schutte, N. S. (2012). Evidence for a Needs-Based Model of Organizational-Meeting Leadership. *Current Psychology*, 31(1), 35–48. <https://doi.org/10.1007/s12144-012-9129-2>
- Markus, M. L. (1994). Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice. *Organization Science*, 5(4), 502–527. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.4.502>
- Matzdorf, P. & Cohn, R. (1992). *Das Konzept der Themenzentrierten Interaktion*. Stuttgart: Klett-Cotta.

- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (Beltz Pädagogik, Neuausgabe). Weinheim: Julius Beltz GmbH & Co. KG.
- Microsoft. (2024a). *Roles in Microsoft Teams meetings*. Verfügbar unter: <https://support.microsoft.com/en-gb/office/roles-in-microsoft-teams-meetings-c16fa7d0-1666-4dde-8686-0a0bfe16e019>
- Microsoft. (2024b). *Verwalten von Chats in Microsoft Teams-Besprechungen*. Verfügbar unter: <https://learn.microsoft.com/de-de/microsoftteams/manage-meeting-chat>
- Mroz, J. E., Allen, J. A., Verhoeven, D. C. & Shuffler, M. L. (2018). Do We Really Need Another Meeting? The Science of Workplace Meetings. *Current Directions in Psychological Science*, 27(6), 484–491. <https://doi.org/10.1177/0963721418776307>
- Müller, R. & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>
- Nelhiebl, W. (2017). The "GLOBE". In M. Schneider-Landolf, J. Spielmann & W. Zitterbarth (Hrsg.), *Handbook of Theme-Centered Interaction (TCI)* (1., Aufl., S. 125–130). Göttingen: Vandenhoeck et Ruprecht.
- Nuzhat, N., Fozia, G. & Mahnaz, A. (2022). Development of Qualitative Semi-Structured Interview Guide for Case Study Research. *Competitive Social Science Research Journal*, 45–52. Verfügbar unter: <https://cssrjournal.com/index.php/cssrjournal/article/view/170>
- Odermatt, I., König, C. J., Kleinmann, M., Nussbaumer, R., Rosenbaum, A., Olien, J. L. et al. (2017). On Leading Meetings. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 189–200. <https://doi.org/10.1177/1548051816655992>
- Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F. & Peiró, J. M. (2019). Affective Commitment, Participative Leadership, and Employee Innovation: A Multilevel Investigation. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(2), 103–113. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a12>
- ORF (2023, 5. Mai). WHO beendet CoV-Gesundheitsnotstand. Verfügbar unter: <https://orf.at/stories/3315168/>
- Paris, C. R., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2000). Teamwork in multi-person systems: a review and analysis. *Ergonomics*, 43(8), 1052–1075. <https://doi.org/10.1080/00140130050084879>

- Parsons, T. (1940). An Analytical Approach to the Theory of Social Stratification. *American Journal of Sociology*, 45(6), 841–862. <https://doi.org/10.1086/218489>
- Paul, R., Drake, J. R. & Liang, H. (2016). Global Virtual Team Performance: The Effect of Coordination Effectiveness, Trust, and Team Cohesion. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 59(3), 40–63. <https://doi.org/10.1109/TPC.2016.2583319>
- Perkins, R. D. (2009). How executive coaching can change leader behavior and improve meeting effectiveness: An exploratory study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(4), 298–318. <https://doi.org/10.1037/a0017842>
- Phutela, D. (2015). The importance of non-verbal communication. *The IUP Journal of Soft Skills*, 9, S. 43–49.
- Pinto, J. K. & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-34(1), 22–27. <https://doi.org/10.1109/TEM.1987.6498856>
- Richardson, J. C., Maeda, Y., Lv, J. & Caskurlu, S. (2017). Social presence in relation to students' satisfaction and learning in the online environment: A meta-analysis. *Computers in Human Behavior*, 71, 402–417. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.02.001>
- Rogelberg, S. G. & Scott, C. W. (2007). The Science and Fiction of Meetings. *MIT Sloan Management Review*, 2, S. 18–21.
- Ruben, P. (2008). Das System der TZI - das 3x4 Faktorenmodell. *Themenzentrierte Interaktion*, 2, S. 86–95.
- Sacks, H., Schegloff, E. A. & Jefferson, G. (1974). A Simplest Systematics for the Organization of Turn-Taking for Conversation. *Language*, 50(4), 696–735. <https://doi.org/10.2307/412243>
- Schaubroeck, J. M., Shen, Y. & Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *The Journal of Applied Psychology*, 102(2), 203–214. <https://doi.org/10.1037/apl0000165>
- Schein, E. H. & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods. The Laboratory approach*. New York, London: J. Wiley.

- Schneider-Landolf, M. (2017). The "WE". In M. Schneider-Landolf, J. Spielmann & W. Zitterbarth (Hrsg.), *Handbook of Theme-Centered Interaction (TCI)* (1., Aufl., S. 113–119). Göttingen: Vandenhoeck et Ruprecht.
- Schwartzman, H. B. (1989). *The Meeting*. Boston, MA: Springer US.
<https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0885-8>
- Shannon, C. & Weaver, W. (1964). *The Mathematical Theory of Communication* (10th). The University of Illinois Press.
- Shi, G., Xie, Z., Niu, Y., Tang, J. [Jie] & Pang, H. (2022). Benevolent Leadership and Employee Task Performance: Chain Intermediary Role of Personal Initiative and Work Engagement in Crosscultural Management. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 50(6), 49–61. <https://doi.org/10.2224/sbp.11528>
- Shockley, K. M., Gabriel, A. S., Robertson, D., Rosen, C. C., Chawla, N., Ganster, M. L. et al. (2021). The fatiguing effects of camera use in virtual meetings: A within-person field experiment. *The Journal of Applied Psychology*, 106(8), 1137–1155.
<https://doi.org/10.1037/apl0000948>
- Short, J., Williams, E. & Bruce, C. (1976). *The Social Psychology of Telecommunications*. New York: Wiley.
- Spielmann, J. (2017a). Dynamic Balance. In M. Schneider-Landolf, J. Spielmann & W. Zitterbarth (Hrsg.), *Handbook of Theme-Centered Interaction (TCI)* (1., Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck et Ruprecht. Verfügbar unter: 131-136
- Spielmann, J. (2017b). What is TCI? In M. Schneider-Landolf, J. Spielmann & W. Zitterbarth (Hrsg.), *Handbook of Theme-Centered Interaction (TCI)* (1., Aufl., S. 13–16). Göttingen: Vandenhoeck et Ruprecht.
- Sporer, S. L. & Schwandt, B. (2006). Paraverbal indicators of deception: a meta-analytic synthesis. *Applied Cognitive Psychology*, 20(4), 421–446. <https://doi.org/10.1002/acp.1190>
- Standaert, W., Muylle, S. & Basu, A. (2016). An empirical study of the effectiveness of telepresence as a business meeting mode. *Information Technology and Management*, 17(4), 323–339. <https://doi.org/10.1007/s10799-015-0221-9>
- Standaert, W., Muylle, S. & Basu, A. (2021). How shall we meet? Understanding the importance of meeting mode capabilities for different meeting objectives. *Information & Management*, 58(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103393>

- Syrjämäki, A. H., Isokoski, P., Surakka, V., Pasanen, T. P. & Hietanen, J. K. (2020). Eye contact in virtual reality – A psychophysiological study. *Computers in Human Behavior*, 112. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106454>
- Tagesschau (2023, 5. Mai). WHO hebt Corona-Gesundheitsnotstand auf. Verfügbar unter: <https://www.tagesschau.de/ausland/europa/coronapandemie-who-gesundheitsnotstand-100.html>
- Tannenbaum, A. S. (1956). Control Structure and Union Functions. *American Journal of Sociology*, 61(6), 536–545. <https://doi.org/10.1086/221846>
- Tung, H.-L. & Chang, Y.-H. (2011). Effects of empowering leadership on performance in management team. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 2(1), 43–60. <https://doi.org/10.1108/20408001111148720>
- Van der Haar, S., Koeslag-Kreunen, M., Euwe, E. & Segers, M. (2017). Team Leader Structuring for Team Effectiveness and Team Learning in Command-and-Control Teams. *Small Group Research*, 48(2), 215–248. <https://doi.org/10.1177/1046496417689897>
- Van Vianen, A. E. & Dreu, C. K. de. (2001). Personality in teams: Its relationship to social cohesion, task cohesion, and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), 97–120. <https://doi.org/10.1080/13594320143000573>
- Vogt, C., van Gils, S., van Quaquebeke, N., L. Grover, S. & Eckloff, T. (2021). Proactivity at Work. *Journal of Personnel Psychology*, 20(3), 114–123. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000275>
- Wakefield, R. L., Leidner, D. E. & Garrison, G. (2008). Research Note —A Model of Conflict, Leadership, and Performance in Virtual Teams. *Information Systems Research*, 19(4), 434–455. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0149>
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H. & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wang, Z. [Zhen], Liu, Y. & Liu, S. (2019). Authoritarian leadership and task performance: the effects of leader-member exchange and dependence on leader. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s11782-019-0066-x>

- Wang, Z. [Zhining], Ren, S., Chadee, D., Liu, M. & Cai, S. (2021). Team reflexivity and employee innovative behavior: the mediating role of knowledge sharing and moderating role of leadership. *Journal of Knowledge Management*, 25(6), 1619–1639.
<https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0683>
- Watson-Manheim & Bélanger. (2007). Communication Media Repertoires: Dealing with the Multiplicity of Media Choices. *MIS Quarterly*, 31(2), 267.
<https://doi.org/10.2307/25148791>
- Watzlawick. (2016). *Menschliche Kommunikation*. Hogrefe, vorm. Verlag Hans Huber.
- Wendt, H., Euwema, M. C. & van Emmerik, I. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 358–370.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.005>
- Wit, F. R. C. de, Greer, L. L. & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390.
<https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Wu, J., Rajesh, A., Huang, Y.-N., Chhugani, K., Acharya, R., Peng, K. et al. (2022). Virtual meetings promise to eliminate geographical and administrative barriers and increase accessibility, diversity and inclusivity. *Nature Biotechnology*, 40(1), 133–137.
<https://doi.org/10.1038/s41587-021-01176-z>
- Ying, T., Tang, J. [Jingyi], Ye, S., Tan, X. & Wei, W. (2022). Virtual Reality in Destination Marketing: Telepresence, Social Presence, and Tourists' Visit Intentions. *Journal of Travel Research*, 61(8), 1738–1756. <https://doi.org/10.1177/00472875211047273>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston [etc]: Pearson.
- Zaccaro, S. J. (1991). Nonequivalent Associations Between Forms of Cohesiveness and Group-Related Outcomes: Evidence for Multidimensionality. *The Journal of Social Psychology*, 131(3), 387–399. <https://doi.org/10.1080/00224545.1991.9713865>
- Zaugg, H. & Davies, R. S. (2013). Communication skills to develop trusting relationships on global virtual engineering capstone teams. *European Journal of Engineering Education*, 38(2), 228–233. <https://doi.org/10.1080/03043797.2013.766678>
- Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K.-K. & Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities.

International Journal of Information Management, 30(5), 425–436.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.003>

Zoom. (2024a). *Managing meeting breakout rooms*. Verfügbar unter:

https://support.zoom.com/hc/en/article?id=zm_kb&sysparm_article=KB0062540

Zoom. (2024b). *Managing participants in a meeting*. Verfügbar unter:

https://support.zoom.com/hc/en/article?id=zm_kb&sysparm_article=KB0065566

Zoom. (2024c). *Roles in a meeting*. Verfügbar unter:

https://support.zoom.com/hc/en/article?id=zm_kb&sysparm_article=KB0064033

Anhang

Anhang A: 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? (gefühlte, 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.					

	1	2	3	4	5
68. Wir setzen zur Aktivierung von TeilnehmerInnen gerne verschiedene technische Tools, wie zB Umfragen, Abstimmungen ein.					
	1	2	3	4	5
69. Bei unseren virtuellen Meetings gibt es jedes Mal eine Ankommens- und eine Abschlussrunde.					
	1	2	3	4	5
70. Ich bereite mich auf virtuelle Meetings mehr als auf physische vor.					
	1	2	3	4	5
71. Ich sehe mich in meinem eigenen Video nur ungern am Bildschirm.					
	1	2	3	4	5
72. Mir fällt das Zuhören in virtuellen Meetings schwerer als in physischen.					
	1	2	3	4	5
73. Ich bekomme im virtuellen Meeting oft viel später als in physischen Meetings mit, wenn mich etwas stört.					
	1	2	3	4	5
74. Ich habe in virtuellen Meetings mit der Technik oft mehr Geduld als mit den Menschen.					
	1	2	3	4	5
75. Bei uns im Team ist der Zusammenhalt durch die digitalen Meetings gesunken.					
	1	2	3	4	5
76. Wer im digitalen Raum verstanden werden will, muss viel expliziter formulieren und einfordern.					

	1	2	3	4	5	
77. Anfangsrunden in Meetings sind eine gute Möglichkeit miteinander in Kontakt zu kommen.						
	1	2	3	4	5	
78. 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	
79. 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	
80. Wir denken bei uns im Team viel darüber nach, wie wir unsere digitalen Meetings verbessern können.						
	1	2	3	4	5	

Anhang B: Auswertung der Interviews

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Herausforderungen Meetingleitung-Perspektive				
I2	423-425	Bei geringer Aktivität der Teilnehmer Verunsicherung für die Leitung	Bei geringer Aktivität der Teilnehmer Verunsicherung für die Leitung	Schwierigkeit bei der Beurteilung des Engagements und Reaktionen der Teilnehmenden
I6	181-183	Wenn die Kamera aus ist, finde ich es superschwierig, wenn dann kein Feedback kommt nach fünf Sekunden. Dann sieht man nicht, ob die Person überlegt oder nicht mehr da is	Non-Verbale-Hinweise wichtig für die Beurteilung des Engagements	Schwierigkeit bei der Beurteilung des Engagements und Reaktionen der Teilnehmenden
I1	397-404	ob die Leute zustimmen, wenn man sagt, wenn es sonst keine Einwände mehr gibt, dann ist es ja jetzt entschieden. Dann weiß man nicht, ob es nicht keine Einwände gibt, weil jemand gerade in seiner Küche war. Körpersprache, auch die Art und Weise, ob jemand gelangweilt wirkt, wie engagiert jemand am Tisch sitzt.	Non-Verbale-Hinweise wichtig für die Beurteilung des Engagements	Schwierigkeit bei der Beurteilung des Engagements und Reaktionen der Teilnehmenden

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
		Oder ob die Leute es einfach gerade in dem Moment nicht sagen wollten. Und das, finde ich, merkt man, spürt man bei einem physischen Meeting deutlich besser		
I10	522-526	[Virtuell] ist es, wie wenn man einen Vortrag hält vor Puppen, die nicht echt sind. Es viel schwieriger zu merken, wie die reagieren. Ganz schlimm ist es, wenn alle auf Stumm sind und die Kamera aushaben und man macht einen Witz.	Non-Verbale-Hinweise wichtig für die Beurteilung des Engagements	Schwierigkeit bei der Beurteilung des Engagements und Reaktionen der Teilnehmenden
I9	93-95	weniger einschätzen kann, wie sie es wirklich finden, weil ich nur durch den Gesichtsausdruck erkennen kann, und weniger Arme verschränkt oder so was	Non-Verbale-Hinweise wichtig für die Beurteilung des Engagements	Schwierigkeit bei der Beurteilung des Engagements und Reaktionen der Teilnehmenden
I2	163-166	weil ich nicht merke, was im Anderen vorgeht. Weil wenn ich den Anderen komplett sehe, sehe ich, wibbelt er einen Fuß, knüppelt er an seinen Fingern, ist der unruhig, wie ist die Körperhaltung, ist es offen oder die Arme verschränkt, sind die Beine verschränkt	Non-Verbale-Hinweise wichtig für die Beurteilung des Engagements	Schwierigkeit bei der Beurteilung des Engagements und Reaktionen der Teilnehmenden

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I1	393-395	Weil man den Leuten nicht wie in einem physischen Meeting in die Augen schauen kann und feststellt, ob die das jetzt genauso sehen oder nicht.	Non-Verbale-Hinweise wichtig für die Beurteilung des Engagements	Schwierigkeit bei der Beurteilung des Engagements und Reaktionen der Teilnehmenden
I8	349-354	ob man mitbekommt, ob sie sehr fokussiert sind, ob die was anderes parallel machen, ob sie es gut finden oder nicht	Unwissen über Engagement	Schwierigkeit bei der Beurteilung des Engagements und Reaktionen der Teilnehmenden
I7	441-446	am schwierigsten ist, von allen die Aufmerksamkeit fürs Thema zu bekommen und alle im Meeting von Anfang bis Ende konzentriert beizubehalten	Unwissen über Aufmerksamkeit der Teilnehmer	Aufrechterhaltung der Aufmerksamkeit
I9	269-273	die Aufmerksamkeit in virtuellen Meetings schneller nachlässt und man aktiver darauf achten muss, dass die Leute bei der Sache bleiben,	Leitung verantwortlich für Konzentration der Teilnehmer	Aufrechterhaltung der Aufmerksamkeit
I5	356-358	virtuell anstrengender, weil man darauf bedacht ist, dass alle Leute aktiv bei der Sache sind,	Leitung verantwortlich für Konzentration der Teilnehmer	Aufrechterhaltung der Aufmerksamkeit
I4	408-410	virtuell mehr Aufwand der Vorbereitung, weil man sich da mehr Gedanken machen muss, wie man Leute fesseln kann und	Leitung verantwortlich für Konzentration der Teilnehmer	Aufrechterhaltung der Aufmerksamkeit

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
		Thematiken besser rüberbringen kann.		
I1	391-401	Also dass man nicht wirklich weiß, ob alle jetzt noch mit dabei sind, ob alle noch zuhören.	Unwissen über Aufmerksamkeit der Teilnehmer	Aufrechterhaltung der Aufmerksamkeit
		Ob der Punkt bei allen angekommen ist.		
I6	351-354	Bei physischen Terminen wird man mehr gefordert, weil die Personen ja zwangsläufig da sind. Und mehr zuhören als in virtuellen Meetings. Also ist es anstrengender physische Meetings zu leiten	Physische Leitung fordernder aufgrund von Anwesenheit und Aufmerksamkeit der Teilnehmer	Physische Leitung anstrengender
I9	290-296	ich stehe im Mittelpunkt beim physischen. Alle schauen einen an und man fühlt sich beobachtet. Und man muss halt mehr Energie aufwenden, zum Beispiel Smalltalk, und beim virtuellen ist das alles viel weniger, viel weniger Energie, die ich reinstecken muss. [...] Ich bin weniger erschöpft nach einem virtuellen als nach einem physischen, weil es wie so wie ein eigener Raum ist.	Physische Leitung fordernder aufgrund von sozialem Aufwand	Physische Leitung anstrengender

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I3	535-538	Die wahrgenommene Nähe der Teilnehmenden, wenn man das Meeting leitet, hat man einen gewissen Abstand zu den Meeting-Teilnehmern,	Nähe zu Teilnehmenden	Nähe zu Teilnehmenden
I8	349-354	dieses Empathische, ob man mitbekommt, wie die Leute gerade drauf sind,	Empathie-Übermittlung virtuell schwieriger für Leitungsperson	Nähe zu Teilnehmenden
Leitungsstil				
I1	431-433	Es gibt weniger Witze in virtuellen Meetings, Es ist weniger Humor da, weil Humor von Körpersprache, Mimik, Gestik lebt, man weiß nicht, wie so Witze ankommen.	Reduzierter Einsatz von Humor	Veränderung Leitungsstil
I2	471-473	Im physischen sind Chefs deutlich lockerer und nahbarer, machen Witze und sind in der Interaktion. es trifft nicht so den Punkt im Virtuellen. Da gelingt es ihnen nicht gut	Reduzierter Einsatz von Humor	
I3	517-518	Man kommt mehr auf den Punkt, nutzt weniger Zwischentöne, macht weniger Witze.	Reduzierter Einsatz von Humor	

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I4	430-432	der Kontakt zur Leitung weniger geworden, [...] ich habe das Gefühl, dass man weniger voneinander mitkriegt und das ist ein Punkt, was wichtig ist.	Persönliche Kontakt geht virtuell verloren	Geringere Verbindung zu Teilnehmer
I8	349-354	dieses Empathische, ob man mitbekommt, wie die Leute gerade drauf sind, ob sie sehr fokussiert sind, ob die was anderes parallel machen, ob sie es gut finden oder nicht.	Enge Verbindung zu Teilnehmer fehlt	Geringere Verbindung zu Teilnehmer
I9	302	weniger persönlich zum Vorgesetzten geworden ist	Persönliche Kontakt geht virtuell verloren	Geringere Verbindung zu Teilnehmer
I10	466-467	Anstrengender in virtuellen Meetings, weil es unpersönlicher ist und man so weniger Verbindung zu den Leuten.	Distanz zwischen Leitung und Teilnehmer	Geringere Verbindung zu Teilnehmer
I10	482	ich glaube, dass ich persönlicher überkomme, physisch	Physisch nahbarer	Geringere Verbindung zu Teilnehmer
I3	549-554	bei physischen Meetings die Interaktion mit den Leuten geschieht natürlicher durch Augenkontakt etc. Es entsteht ein Gespräch leichter wie im virtuellen Raum. Im virtuellen Raum ist es mehr abgehakt, mehr Fragen, man muss mehr fordern, pullen, um Antworten zu	Virtuell mehr sprachliche Aufforderung notwendig	Erhöhte Strukturierungsbemühungen und Moderation

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
		bekommen. Das geschieht, finde ich, bei physischen Meetings leichter.		
I3	592	im virtuellen mehr fordernd leite wie im physischen	Veränderung des eigenen Leitungsstil	Erhöhte Strukturierungsbemühungen und Moderation
I2	488-491	muss viel mehr sagen und viel mehr fragen. Normalerweise reicht es im Realen, wenn man die Leute einfach mal anschaut oder ein kurzes Nicken zur Bestätigung [bekommt]	Virtuell mehr sprachliche Aufforderung notwendig	Erhöhte Strukturierungsbemühungen und Moderation
I3	549-554	bei physischen Meetings die Interaktion mit den Leuten geschieht natürlicher durch Augenkontakt etc. Es entsteht ein Gespräch leichter wie im virtuellen Raum. Im virtuellen Raum ist es mehr abgehakt, mehr Fragen, man muss mehr fordern, pullen, um Antworten zu bekommen. Das geschieht, finde ich, bei physischen Meetings leichter.	Virtuell mehr sprachliche Aufforderung notwendig	Erhöhte Strukturierungsbemühungen und Moderation
I3	592	im virtuellen mehr fordernd leite wie im physischen	Veränderung des eigenen Leitungsstil	Erhöhte Strukturierungsbemühungen und Moderation

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I4	599	im virtuellen Raum sorgen die Leitenden vor, dass ein Gesprächsfluss stattfindet	Virtuell müssen Leitende den Gesprächsfluss managen	Erhöhte Strukturierungsbemühungen und Moderation
I5	265-266	in virtuellen Meetings mehr eine Guideline braucht, ein Leitfaden, ein Faden, wo man sich im Meeting entlanghangelt.	virtuelle Meetings benötigen mehr Struktur	Erhöhte Strukturierungsbemühungen und Moderation
I5	186-187	mehr Anstoß geben muss oder das Wort von A nach B.	Virtuell mehr sprachliche Aufforderung notwendig	Erhöhte Strukturierungsbemühungen und Moderation
I5	438-440	Im physischen Raum lasse ich ein bisschen mehr Punkte offen und entscheide spontaner, je nachdem, wie das Meeting läuft, wie die Teilnehmer reagieren, wie diskutiert wird.	Virtuell weniger situativ	Erhöhte Strukturierungsbemühungen und Moderation
I7	503-505	Virtuell ein Stück weit strukturierter zu sein, wo man sich vielleicht im Vor-Ort-Termin oder in der Vor-Ort-Leitung situativer eingeht und verhält.	Virtuell weniger situativ	Erhöhte Strukturierungsbemühungen und Moderation
I8	402-409	Physisch flexibler im virtuellen schwerer einzuschätzen	Virtuell weniger situativ	Erhöhte Strukturierungsbemühungen und Moderation

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I5	416-419	physisch erhält man Signale zur Aktivität wie Kopfnicken oder ablehnende Körperhaltung bei virtuellen Meetings muss ich als Leitender noch mal mehr auf die einzelnen Personen eingehen muss, damit ich von ihnen Feedback bekomme. Das ist im physischen Raum einfacher möglich.	Physisch non-verbale Kommunikation als Aufforderung	Physisch weniger sprachliche Intervention aufgrund von non-verbaler Kommunikation
I3	298-299	durch Augenkontakt kann man nonverbal Leute dazu auffordern, Themenbeiträge zuzubringen,	Physisch non-verbale Kommunikation als Aufforderung	Physisch weniger sprachliche Intervention aufgrund von non-verbaler Kommunikation
I4	156-157	[Virtuell] mehr der Führung und Leitung des Gesprächs bedarf, was man vor Ort mit kleinen Gesten oder mit Blickkontakt auch geschafft hat.	Physisch non-verbale Kommunikation als Aufforderung	Physisch weniger sprachliche Intervention aufgrund von non-verbaler Kommunikation
I5	416-419	physisch erhält man Signale zur Aktivität wie Kopfnicken oder ablehnende Körperhaltung bei virtuellen Meetings muss ich als Leitender noch mal mehr auf die einzelnen Personen eingehen muss, damit ich von ihnen Feedback bekomme. Das ist im physischen Raum einfacher möglich.	Physisch non-verbale Kommunikation als Aufforderung	Physisch weniger sprachliche Intervention aufgrund von non-verbaler Kommunikation

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I2	488-491	muss viel mehr sagen und viel mehr fragen. Normalerweise reicht es im Realen, wenn man die Leute einfach mal anschaut oder ein kurzes Nicken zur Bestätigung [bekommt]	Erhöhte Strukturierungsbemühungen	
Zusammengehörigkeitsgefühl				
I1	247-250	Wo es keinen Unterschied macht, ist bei Teams, die sich vorher schon oft in physischen Teams getroffen haben	[vorheriger] physischer Kontakt wichtig für Teamgefühl	Kein Unterschied des Teamgefühls bei häufigem physischem Kontakt
I1	250-251	insbesondere mit neuen Kollegen ist das Teamgefühl, nicht so stark, wie wenn man sich jeden Tag sieht	[vorheriger] physischer Kontakt wichtig für Teamgefühl	Kein Unterschied des Teamgefühls bei häufigem physischem Kontakt
I3	83	Kennt man die Person gegenüber schon, dann ist der Unterschied für mich nicht mehr so groß.	[vorheriger] physischer Kontakt wichtig für Teamgefühl	Kein Unterschied des Teamgefühls bei häufigem physischem Kontakt
I3	87-88	Unterschied erst manifestiert, wenn man den gegenüber nicht kennt	[vorheriger] physischer Kontakt wichtig für Teamgefühl	Kein Unterschied des Teamgefühls bei vorherigen (häufigen) physischen Kontakt
I3	444-445	Aber wenn ich die Leute kenne und man arbeitet länger zusammen und hat dann ein virtuelles Meeting, dann wird das nicht schlechter machen.	[vorheriger] physischer Kontakt wichtig für Teamgefühl	Kein Unterschied des Teamgefühls bei vorherigen (häufigen) physischen Kontakt

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I3	440-441	größeres Wir-Gefühl mit Kunden, mit denen ich einen Termin physisch gemeinsam habe, wie mit Leuten, wo ich keinen physischen Termin habe	[vorheriger] physischer Kontakt wichtig für Teamgefühl	Kein Unterschied des Teamgefühls bei vorherigen (häufigen) physischen Kontakt
I7	110-114	Der Unterschied, wenn man öfter in Kontakt war und dann umstellt auf virtuell, ist nicht so stark wahrnehmbar.	Unterschied des Teamgefühls bei wenig physischen Kontakt	Kein Unterschied des Teamgefühls bei vorherigen (häufigen) physischen Kontakt
I7	118-119	Wenn man noch nie die Person so im Kompletten gesehen hat, hat es schon eine Auswirkung.	Unterschied des Teamgefühls bei wenig physischen Kontakt	Kein Unterschied des Teamgefühls bei vorherigen (häufigen) physischen Kontakt
I10	44-46	Die Interaktion oder den Aufbau von einem Vertrauensverhältnis [sind] einen Riesenunterschied, [deswegen wird darauf geachtet] immer am Anfang vor Ort [zu sein], weil man dann die Leute in persönlichen Meetings kennenlernt	Unterschied des Teamgefühls bei wenig physischen Kontakt	Unterschied des Teamgefühls bei wenig physischen Kontakt
I10	51-56	Aber es ist schwierig, mit Fremden, die man auch nicht kennt, eine Arbeitsbasis oder eine Vertrauensbasis aufzubauen. Es ist ein Unterschied, ob jemand vor einem steht, und man sieht ihn reden, sich bewegen, lachen oder auch nicht lachen.“	Aufbau der Arbeits- oder Vertrauensbasis im virtuellen schwieriger aufgrund von fehlenden sozialen Cues	Unterschied des Teamgefühls bei wenig physischen Kontakt

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I1	245-246	diese informellen Zwischentöne fehlen, [wodurch] das Team weniger zusammen ist	Informeller Kontakt fördert Teamzusammenhalt	Verlust an informellen Kommunikationswegen schränkt Teamgefühl ein
I6	244-250	man mehr interagiert, Kaffee trinken geht [und dadurch] diese Nähe zu anderen Personen und dieser Austausch eine andere Form annimmt – deutlich intensiver als in virtuellen Treffen	Informeller Kontakt fördert Teamzusammenhalt	Verlust an informellen Kommunikationswegen schränkt Teamgefühl ein
I5	228-230	der Kreis des Wirs ein bisschen größer geworden ist, aber der enge Kreis oder die engen Beziehungen, das enge Wir, das leidet in der virtuellen Welt	Verbindung des Teams virtuell weniger intensiv	enger, persönlicher Austausch leidet virtuell
I9	173-174	Zusammengehörigkeit leidet bei geringem persönlichem Austausch	Teamgefühl virtuell weniger intensiv	enger, persönlicher Austausch leidet virtuell
I9	271-273	Im Team trifft man sich oft [virtuell] in [Microsoft] Teams, und da [hat man] generell nicht so den Kontakt zu den Kollegen.	Teamgefühl virtuell weniger intensiv	enger, persönlicher Austausch leidet virtuell
I4	276-279	im virtuellen bleibt weniger Platz für persönlichen Austausch	Verbindung des Teams virtuell weniger intensiv	enger, persönlicher Austausch leidet virtuell

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I2	313-314	jeder macht sein eigenes Ding und zieht sich dann in sein Schneckenhaus	Geringers Teamgefühl aufgrund von selbständigeren und zurückgezogenen Arbeiten	Isolierteres Arbeiten
Gegenüber schwer einschätzbar				
I1	131-133	Es ist eine andere Art der Kommunikation, wenn man nur das Gesicht sieht. Negativ. Ich finde es besser, wenn man zumindest den gesamten Oberkörper sieht und wenn Menschen insbesondere Gesten nutzen. Das unterstreicht oft auch das gesprochene Wort	Körpersprache wichtig in der Kommunikation	Fehlende Informationen zu Körpersprache (Mimik und/oder Gestik)
I5	339-343	die anderen Personen erstmal nicht so gut einschätzen kann, weil die physische Präsenz fehlt und die Kamera oder die Stimme nicht da ist	Körpersprache wichtig, um Personen einschätzen zu können	Fehlende Informationen zu Körpersprache (Mimik und/oder Gestik)
I5	98-101	Kolleginnen und Kollegen anhand von Körpergröße, Gang, Auftreten einschätzt und das ist beim virtuellen Meeting nicht so.	Einschätzung der anderen Teilnehmer anhand von Körpersprache und Auftreten	Fehlende Informationen zu Körpersprache (Mimik und/oder Gestik)
I6	37-98	[Ohne Kamera] kann man die Person weniger lesen und die Haltung zu einem Thema schwerer ausmachen	Einschätzung der anderen Teilnehmer anhand von Körpersprache und Mimik	Fehlende Informationen zu Körpersprache (Mimik und/oder Gestik)

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I6	120-128	"schwarze Kacheln [begünstigen], dass man die andere Person gar nicht lesen kann. Und ich nicht weiß, wie sie dem Thema gegenübersteht und weil diese nonverbale Kommunikation gar nicht vorhanden ist. Bei virtuellen Meetings mit Kamera an, ist es dann schon mal besser, wenn man diese Gesichtsausdrücke so wahrnehmen kann. Aber nonverbale Kommunikation im Sinne von, wie ist die Körperhaltung, wie verhält sich jemand mir gegenüber oder anderen Personen gegenüber, das kann man auch mit Kamera an nicht so wahrnehmen	Kamera wichtig, um Teil der non-verbalen Kommunikation zu übertragen	Fehlende Informationen zu Körpersprache (Mimik und/oder Gestik)
I4	401-402	macht es vor Ort oder physisch mehr Spaß, wenn man eine direkte Rückmeldung erhält.	Vor Ort erhält man direkte Rückmeldung	Fehlende Informationen zu Haltung und Auftreten
I4	253-255	entstehen Missverständnisse, weil Informationen verloren gehen	Missverständnisse aufgrund fehlender Informationen in der Kommunikation	Fehlende Informationen zu Haltung und Auftreten
I8	40-41	Wahrzunehmen, wie es den anderen Teilnehmern geht im Meeting.	Wohlbefinden der anderen Teilnehmer nicht einschätzbar	Fehlende Informationen zu Haltung und Auftreten

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Teilnehmeraktivität				
I1	148-149	man redet nicht so oft wie im physischen, dafür aber länger	Weniger Sprecherwechsel bei gleichzeitig längeren Sprechzeiten	Schwierigkeiten beim Sprecherwechsel
I3	154-147	Im digitalen Raum Sprechpausen entstehen und dann versuchen wieder beide zu starten, dann spricht man doppelt, diese ganzen unangenehmen Hiccups, entstehen viel eher im virtuellen Raum wie im Physischen	Im Virtuellem entstehen Sprechpausen und Überlappungen eher	Schwierigkeiten beim Sprecherwechsel
I3	632-635	Teil inaktiver wird oder eine inaktivere Rolle einnimmt, weil es schwerer ist, in einen Gesprächsfluss sich einzuhaken, weil man sich nicht ankündigen kann. Dann hat man das Gefühl, man unterbricht jemanden beziehungsweise man ist einfach nicht so direkt involviert.	Inaktivere Rolle aufgrund von Schwierigkeiten in den Gesprächsfluss einzusteigen	Schwierigkeiten beim Sprecherwechsel
I4	160-161	[Virtuell] ist der Redeanteil vielleicht geringer geworden, weil den ein oder andere Kommentar zurückhält, um den Gesprächsfluss an sich nicht zu stören.	Inaktivere Rolle aufgrund von Schwierigkeiten den Gesprächsfluss zu erhalten	Schwierigkeiten beim Sprecherwechsel

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I4	189-190	in Teamabstimmungen habe ich schon die zurückhaltendere Rolle, weil wenn alle gleichzeitig reden, klappt das nicht.	Inaktivere Rolle aufgrund von Schwierigkeiten den Gesprächsfluss zu erhalten	Schwierigkeiten beim Sprecherwechsel
I5	140-144	im virtuellen Meeting bin ich persönlich viele andere auch eher passiver unterwegs, weil vielleicht es Leute gibt, die eher länger reden und dadurch hat man auch nicht so die Möglichkeit oder nutzt auch nicht so die Möglichkeit, seine Stimme aktiv zu erheben.	Inaktivere Rolle aufgrund von Schwierigkeiten in das Gespräch einzusteigen	Schwierigkeiten beim Sprecherwechsel
I6	48-49	man kann nicht gleichzeitig diskutieren, sondern ist auf eine 1 zu 1 Beziehung abgestellt ist, weil eben nur eine Person sprechen kann.	Technische Voraussetzungen machen Diskussion passiver, weil nur eine Person reden kann	Schwierigkeiten beim Sprecherwechsel
I7	137-144	man sieht [...] ist die Person jetzt dann schon fertig oder hat die noch mehr zu sagen oder fängt gerade an. Das sieht man im Physischen mehr und kann man besser einschätzen und sagt dann schneller was, wo man im virtuellen Bereich sich zurückhält, weil man diese	Kein natürlicher Sprechwechsel	Schwierigkeiten beim Sprecherwechsel

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
		Situation nicht so gut einschätzen kann.		
I8	39-40	Zu sehen, wann man spricht. Man hat einen anderen Redefluss im virtuellen Meeting	Visuelle Hinweise wichtig, um Sprecherwechsel zu vollziehen	Schwierigkeiten beim Sprecherwechsel
I8	260-266	bei Meetings in denen was diskutiert wird, das dauert länger, weil die Leute teilweise nicht wissen, dass sie jetzt dran sind in dem Talking-Loop.	Im Virtuellem entstehen Sprechpausen und Überlappungen eher	Schwierigkeiten beim Sprecherwechsel
I9	106-109	beim virtuellen ist es oft, dass man nicht checkt, wann der andere auch anfängt zu reden und dann unterbricht man sich. Dann habe ich weniger Lust, dass ich spreche, weil die Gefahr zum Unterbrechen ist größer, wenn man virtuell bist.	Im Virtuellen entstehen Überlappungen, weil man nicht sehen kann, ob jemand zu reden beginnt	Schwierigkeiten beim Sprecherwechsel
I10	186-191	nicht sieht oder verzögert, wenn jemand anderes anfängt zu reden gerade. unterbricht aus Versehen im virtuellen Meeting öfter. Einfacher, wenn man beisammen ist, weil dann sieht man, ob jemand anderes reden will, ob er sich gerade bewegt, zum Anfang zu reden	Im Virtuellen entstehen Überlappungen, weil man nicht sehen kann, ob jemand zu reden beginnt	Schwierigkeiten beim Sprecherwechsel

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I1	147	im digitalen nutze ich oft die Handhebefunktion	Handhebefunktion für Sprecherwechsel	Technische Werkzeuge für Sprecherwechsel notwendig
I2	222-23	durch meine Blickverhaltung, meine Gestik viel mehr da	Gestik und Mimik erleichtert eine aktivere Teilnahme	Körpersprache sorgt für mehr Aktivität
I5	41-42	in physischen Meetings ist man präsenter, eher dabei, lässt sich weniger ablenken	im Virtuellen lässt man sich ablenken	Ablenkungen
I6	66-69	physische Meetings fordern mehr dadurch auch anstrengender, weil man eben die ganze Zeit dem Thema folgen muss und bei der Sache bleiben muss, während man bei virtuellen Meetings schnell abschalten kann	Virtuelle Meetings erfordern höhere Konzentrationsbemühungen aufgrund von Ablenkungspotential	Ablenkungen
I7	63-64	Virtuell, weil virtuell die Ablenkungen größer sind, als wenn man vor Ort sitzt, sodass man andere Sachen parallel noch mitmacht	Virtuelle Meetings erfordern höhere Konzentrationsbemühungen aufgrund von Ablenkungspotential	Ablenkungen
I10	82-88	physische Meetings sind anstrengender, weil darauf achten muss, wie man auftritt und man muss sich mehr konzentrieren und kann nicht nebenbei was machen	Virtuelle Meetings erfordern höhere Konzentrationsbemühungen aufgrund von Ablenkungspotential	Ablenkungen

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I3	296-297	in größere Runde ist die Hemmschwelle geringer, einfach nichts zu sagen	hohe Teilnehmerzahl begünstig Passivität	hohe Teilnehmerzahl begünstig Passivität
I1	63-65	Bei virtuellen Meetings werden mehr Leute eingeladen	Tendenz zu mehr Teilnehmern virtuell	hohe Teilnehmerzahl begünstig Passivität
I4	144	Hürde bei Online-Meetings geringer einzuladen	Tendenz zu mehr Teilnehmern virtuell	hohe Teilnehmerzahl begünstig Passivität
I7	147-152	physische Termine dann doch nochmal kleiner sind oder die Personenanzahl kleiner ist, als wenn es ein virtuelles Meeting ist	Tendenz zu mehr Teilnehmern virtuell	hohe Teilnehmerzahl begünstig Passivität
I5	266-269	im physischen Meeting ergeben sich noch mal Punkte, dadurch, dass mehr Leute Feedback geben und dass man sich da gemeinsam in die Richtung des Meetings bewegt	Aktivität durch dynamischere Kommunikation im physischen Meeting	Dynamik
I5	276-279	physische Meetings aus der Erfahrung heraus länger, weil mehr diskutiert, aktiver diskutiert wird, die Leute eher ihre persönliche Meinung einbringen.	Aktivität durch dynamischere Kommunikation im physischen Meeting	Dynamik
I6	408-411	Leute weniger aktiv teilnehmen, aber auch dass Personen sich mal	Teilnehmerverhalten weniger aktiv	Dynamik

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
		trauen, was normalerweise in Präsenz nicht klappt		
I8	141-142	virtuell sehen Zwischenbemerkungen oder auch Diskussionen ganz anders aus und werden kürzer gehalten im virtuellen Meeting.	Geringeres Kommunikationsverhalten verkürzen Diskussionen und somit Meetings	Dynamik
I7	360-364	Virtuell teilweise kürzer, aus der Thematik heraus, dass man vor Ort eine andere Dynamik entsteht oder dass Themen aufgekommen sind, die es in vorherigen virtuellen Terminen nicht gegeben hat		Dynamik
Machtempfinden				
I1	481-484	In einem virtuellen Meeting kann man jederzeit als Meetingleiter Leute unterbrechen, andere Leute aufrufen und es wird nicht als unhöflich empfunden.	Leitung kann Teilnehmer unterbrechen und auffordern	Art des Moderierens und Strukturierens
I3	618-620	man kann als Meetingleitung im virtuellen Meeting Leute auffordern, die Kamera anzuschalten, Leute auffordern, sich am Gespräch zu beteiligen	Leitung kann Teilnehmer auffordern und einfordern	Art des Moderierens und Strukturierens

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I5	399-401	im digitalen Raum ist [die Leitung] mächtiger, weil so Sachen wie Moderieren oder [weil Leitende] gezielt auf die Personen zugehen, gezielt Feedback einholen, direkte Ansprache [verwenden]	Leitung kann Teilnehmer auffordern und einfordern	Art des Moderierens und Strukturierens
I9	303-305	weniger demokratisch	Leitung weniger kollaborativ	Art des Moderierens und Strukturierens
I2	497-499	Unangenehmer Kritik anzubringen, da man den anderen nicht so gut einschätzen kann, deswegen ist man deutlich mächtiger	Teilnehmer üben weniger Kritik an Leitungsperson im Virtuellen aus	Distanz zum Gegenüber größer
I1	485-492	Und wenn sich in Diskussionen in virtuellen Meetings [alle] zu sehr gegenseitig unterbrechen, dann kann man dieses Stummschalten-Tool nutzen, und dann spezifisch [eine] Person wieder freischaltet und dem quasi das Mikro gibt, und zwar so lange, wie die Meetingleitung das haben will	Stummschalten und Freigeben der Sprachfunktion nach Belieben der Meetingleitung	Erweiterte Macht durch technische Tools und Einstellungen
I2	494-497	Die [Macht] ist viel größer, weil man ja viel weniger Einwände einbringen kann. Wenn jemand gerade spricht, ist es [durch die	Stummschalten	Erweiterte Macht durch technische Tools und Einstellungen

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
		Technik] so, dass die anderen Tonspuren leise gehalten werden		
I4	457-462	jemand, der vermeintlich viel Wissen, Erfahrung, vielleicht auch Macht hat, aber nicht weiß, wie ich sein Bildschirm teile, [der] verliert da viel.	Wissen über technische Möglichkeiten und Einstellungen bringt der Meetingleitung Macht	Erweiterte Macht durch technische Tools und Einstellungen
I7	513-520	man kann Einstellungen treffen, wer darf teilen und der, der teilt, der hat das Wort	Einstellung zu Screensharen des virtuellen Meetings	Erweiterte Macht durch technische Tools und Einstellungen
I8	415-419	Man kann Leute einfach muten, man kann mehr bestimmen, was die Leute jetzt sehen, wo sie hinschauen	Stummschalten und Screensharing	Erweiterte Macht durch technische Tools und Einstellungen
I3	608-614	Im physischen besitzt die Leitung mehr Macht, weil man über mehrere Kanäle seine Macht ausüben kann, non-verbal, durch seine Physis	Verlust der physischen Präsenz	Verlust der physischen Präsenz
I6	389-390	Allein, dass man physisch nicht vor Ort ist	Verlust der physischen Präsenz	Verlust der physischen Präsenz
I9	308-309	Ich wüsste nicht, wie die Macht der Meetingleitung geändert wird.	Keine Änderung	Keine Auswirkung auf das Machtempfinden

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I10	530-531	Es kommt nicht darauf an, ob das virtuell oder physisch ist, auf die Leitung	Keine Änderung	
Hierarchieempfinden				
I4	446-449	Hierarchie geht digital verloren, weil jeder den gleichen Ausschnitt auf einem Bildschirm hat. Und in Präsenz übermittelt allein das Auftreten Hierarchie.	Verlust der physischen Präsenz vermindert hierarchisches Empfinden	Virtuell weniger hierarchisch aufgrund von Verlust der physischen Präsenz
I6	398-402	Personen, die dominant auftreten, allein durch ihre rein physische Präsenz, treten im virtuellen Raum nicht so auf.	Verlust der physischen Präsenz vermindert hierarchisches Empfinden	
I1	441-442	Eben genau davon, weil eben die Meetingleitung gewisse Tools hat. Man weiß auch, dass diese Tools vorhanden sind und jederzeit benutzt werden können. Und weil bei virtuellen Meetings, die Meetingleitung in der Regel der ist, der einlädt und so manifestiert sich eher subtil diese Hierarchie.	Technische Tools und Struktur der virtuellen Meetings erzeugen ein stärkeres hierarchisches Empfinden	Virtuell hierarchischer aufgrund von:
I5	407-408	Mehr hierarchisch, weil die Leute bei uns dann auf das Abteilungskürzel und den Namen schauen, wer spricht.	Fokus auf Abteilungszugehörigkeit und Namen erzeugen hierarchische Strukturen	- Technische Tools und Struktur

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I7	532-534	[Hierarchie] stärker ausgeprägt im virtuellen als im vor Ort, weil es gibt, strukturell [vor], wer führt das ganze Meeting an, wer spricht wann	Technische Tools und Struktur der virtuellen Meetings erzeugen ein stärkeres hierarchisches Empfinden	Fokus auf Namen und Abteilungskürzel
I9	322-324	Hierarchie mehr, weil es mehr dieses Informierende ist und weniger das Diskutierende. Im physischen lässt man mehr Raum für eine Diskussion	Entscheidungen werden virtuell nicht zur Diskussion gestellt, sondern es wird nur nach Einwänden gefragt	Entscheidungen ohne dynamische Diskussion
I2	516	Das finde ich gleich	Keine Veränderung im Hierarchie Empfinden	Keine Veränderung im Hierarchie Empfinden
I3	627	Ich würde unverändert sagen	Keine Veränderung im Hierarchie Empfinden	
I8	422	Bei uns gleich	Keine Veränderung im Hierarchie Empfinden	
I10	536	Kein Unterschied	Keine Veränderung im Hierarchie Empfinden	
Konfliktempfinden				
I10	611-614	Wenn man sich nicht gegenüber ist, ist die Hemmschwelle ein bisschen geringer. Wenn man sich streitet, dann ist es im digitalen Meeting einfacher.	Wahrgenommene Distanz zu Personen höher, weswegen eine geringere Hemmschwelle zum Konflikt der Teilnehmer besteht	Virtuell Hemmschwelle zum Konflikt geringer

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I6	521-528	Hemmschwelle ist geringer, im virtuellen Raum, eine Diskussion anzustoßen oder ein Konflikt, da man kann sich aus der Situation recht schnell rausziehen. Im physischen Raum bin ich dann erstmal gefangen und kann nicht einfach aus dem Raum gehen. Die Präsenz von der Person gegenüber, ist abstrakter, wie in einer physischen Kommunikation.	Wahrgenommene Distanz zu Personen höher, weswegen eine geringere Hemmschwelle zum Konflikt der Teilnehmer besteht	Virtuell Hemmschwelle zum Konflikt geringer
I7	672-673	Virtuell sind Personen mehr bereit Themen anzusprechen, weil die Hemmschwelle geringer ist	Wahrgenommene Distanz zu Personen höher, weswegen eine geringere Hemmschwelle zum Konflikt der Teilnehmer besteht	Virtuell Hemmschwelle zum Konflikt geringer
I9	396-399	Die Leute trauen sich mehr, weil da eben diese Barriere des Onlines ist. Und physisch [ist es so], dass man schneller einknickt oder die Stimmung dann auflösen möchte.	Wahrgenommene Distanz zu Personen höher, weswegen eine geringere Hemmschwelle zum Konflikt der Teilnehmer besteht	Virtuell Hemmschwelle zum Konflikt geringer
I5	507-511	[Virtuell] sind Konflikte anders. Man muss wissen, dass es nicht so sehr über die Körpersprache geht, sondern über die Stimme und wer am penetrantesten ist	Konflikte im Virtuellen ohne non-verbale Kommunikation anders	Virtuell andere Konfliktausführung

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I2	610-613	Konflikte im virtuellen Raum unangenehm, passiv-aggressiv und Schweigen kann man als Stilmittel verwendet werden. Kamera aus und Ton aus. Oder vielleicht auch Ton an und Schweigen. Das finde ich deutlich unangenehmer als im realen Raum.	Konflikte unangenehmer im virtuellen	Konflikte unangenehmer im virtuellen
Gestaltungsmöglichkeiten				
I1	196-197	Und wenn die dann, ich sage mal, über eine Stunde gehen, sollte eigentlich eine Pause gemacht werden.	Über eine Stunde sollte eine Pause gemacht werden	Pause nach einer Stunde
I4	210-211	Ich finde alles, was über eine Stunde oder eineinhalb hinausgeht, ist schon deutlich zu lange, da braucht man dann definitiv eine Pause.	Über eine Stunde sollte eine Pause gemacht werden	Über eine Stunde Pause
I4	219	finde ich eine Stunde schon immer ein guter Slot.	eine Stunde ein guter Slot.	Eine Stunde
I6	188	Nicht länger als eine Stunde, maximal eineinhalb Stunden. Auch	Nicht länger als eine Stunde, maximal eineinhalb Stunden.	Eine Stunde
I7	199	Nicht länger auf jeden Fall als maximal eine Stunde	Nicht länger auf jeden Fall als maximal eine Stunde	Eine Stunde maximal

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I10	228	Ich finde eigentlich alles okay zwischen einer Viertelstunde und einer Stunde. Alles drüber finde ich zu lange, weil dann hören irgendwann die Leute sowieso nicht mehr zu. Und dann müsste man es eher aufteilen. Ich finde, da kann man eher noch in einem persönlichen Meeting, kann man es eher noch ein bisschen länger machen. Aber online finde ich über eine Stunde, das geht gar nicht.	alles okay zwischen einer Viertelstunde und einer Stunde. Ich finde, da kann man in einem persönlichen Meeting, kann man es noch länger machen. Aber online finde ich über eine Stunde, das geht gar nicht.	maximal eine Stunde
I2	255-256	Ich hätte jetzt also die Frage gestellt haben, direkt 40 Minuten im Kopf gehabt. Weil bei unseren Meetings,	40 Minuten	40 Minuten
I5	163-167	B: Ja, eine halbe Stunde oder wir machen auch zur Zeit viele Meetings 20 Minuten, 25 Minuten. Ist oftmals, glaube ich, eine gute Dauer, weil es einfach dann zielstrebig ist. Man kommt auch zu einem Abschluss, aber ja, es kommt natürlich auf die Inhalte an. Aber ich glaube, eine ganze Stunde am Stück ist zum Beispiel schon für einige	eine halbe Stunde oder auch 20 Minuten, 25 Minuten. Ist eine gute Dauer, weil es dann zielstrebig ist. eine ganze Stunde am Stück ist zum Beispiel für einige Personen schwierig, die ganze Zeit bei der Sache zu sein.	Halbe Stunde

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
		Personen schwierig, da die ganze Zeit bei der Sache zu sein.		
I5	327	eher, die Themen oder die Meetings auch kurz und knackig zu halten und dann vielleicht auch mit Pausen zu arbeiten.	die Meetings auch kurz und knackig zu halten und dann mit Pausen zu arbeiten.	Meetingdauer eher kürzer und fokussierter
I7	200-240	nicht eine ganze halbe Stunde oder nicht eine ganze Stunde, sondern dass man, bei uns ist ein Outlook schon vorgegeben, eben 25 Minuten macht oder 50 Minuten statt einer Stunde. Um einfach auch da sicherzustellen, die Person ist nicht gedanklich schon wieder im nächsten Meeting, weil es ja eng getaktet ist.	nicht eine ganze halbe Stunde oder nicht eine ganze Stunde, sondern dass man 25 Minuten macht oder 50 Minuten statt einer Stunde. Um sicherzustellen, die Person ist nicht gedanklich schon wieder im nächsten Meeting sind, weil es eng getaktet ist.	25 oder 50 Minuten einstellen, um sicherzugehen, dass alle gedanklich im Meeting bleiben
I8	175	Maximal eine Stunde	Maximal eine Stunde	Eine Stunde maximal
I8	508	Es möglichst kurz und effizient halten	Es möglichst kurz und effizient halten	kurz und effizient
I9	131	Eine halbe Stunde bis eine Dreiviertelstunde.	halbe Stunde bis eine Dreiviertelstunde.	halbe bis dreiviertel Stunde

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I3	363-368	Ich würde sagen, tendenziell, wenn die Zeit davor nicht besprochen wird, bei uns ist der Usus eine halbe Stunde, der eingestellt wird. Dann würde ich aber gar nicht sagen, dass das optimal ist. Ich denke, ein Großteil von kürzeren Abstimmungsrunden könnte man auch in 20 Minuten effizienter und schneller durchbringen. Es ist nicht gang und gäbe, für 20 Minuten einzustellen. Aber eher kürzer, wenn man dazu tentiert, effizienter zu arbeiten. Dann erfordert man längere Zeit.	Halbe Stunde aber auch 20 min effizient	Halbe Stunde aber auch 20 min effizient
I3	640	vor dem Meeting die richtigen Teilnehmer anzuhalten, die richtigen Teilnehmer einzuladen	vor dem Meeting die richtigen Teilnehmer einzuladen	Richtige Teilnehmerzahlwählen
I3	743	Man kann eine klare Agenda am Anfang setzen	Agenda setzen	Agenda setzen
I6	507-510	B: Ich versuche die Meetings wirklich nur so groß zu machen, wie sie auch sein müssen. Damit nicht Personen involviert sind, die jetzt wenig zum Thema sagen können und sich dann vielleicht langweilen	Meetings nur so groß zu machen, wie sie auch sein müssen. Damit nicht Personen involviert sind, die wenig zum Thema sagen können und sich dann langweilen	Richtige Teilnehmerzahlwählen

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I6	490-492	B: Vorher die Sachen, die sonst auf meinem Laptop oder Desktop rumschwimmen, einfach mal schließen. Dann ist schon mal ein Klick weiter weg, um sich mit dem anderen zu beschäftigen. Und tatsächlich bei Teams mich nicht stören zu stellen.	Die Sachen auf meinem Laptop oder Desktop schließen, dann ist es schon mal ein Klick weiter weg, um sich mit anderem zu beschäftigen, und bei Teams "nicht stören" einstellen	Nicht-Stören-Modus
I8	498-500	bei Teams zum Beispiel nicht stören reinmachen oder diesen Fokus, den man einstellen kann, dass eben gar keine Benachrichtigungen durchkommen	bei Teams zum Beispiel "nicht stören" reinmachen oder diesen Fokus, dass gar keine Benachrichtigungen durchkommen	Nicht-Stören-Modus
I1	518	Smalltalk am Anfang des Meetings	Smalltalk am Anfang des Meetings	Auflockerung durch Smalltalk am Anfang des Meetings
I7	408-409	Also was wir oft machen, ist so ein Stimmungsbarometer tatsächlich. Also einfach mal kurz abfragen. Ja, wie ist die Stimmung gerade? Also das machen wir regelmäßig	Stimmungsbarometer abfragen, wie ist die Stimmung gerade	Stimmungsbarometer
I8	297-298	Ich finde es immer sehr angenehm, wenn es so strikt ist, also auch so ein bisschen spaßig ist oder mal eine witzige Check-In- oder Check-Out	angenehm, wenn es nicht so strikt ist, sondern auch spaßig mit witzigen Check-In-Out.-Fragen	humorvolle Check-In-Fragen

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I2	203-205	Und in den Seminaren ist es so, dass am Anfang auch immer extra noch mal gesagt wird, wir werden eingeladen dazu, uns zu äußern und mitzumachen und aktiv zu sein.	Anfang extra gesagt wird, wir werden eingeladen dazu, uns zu äußern und mitzumachen und aktiv zu sein.	Deutliche Aufforderung am Anfang
I5	302-304	Wir nutzen auch manchmal Handheben oder Reaktionen im Meeting. Auch hier, wenn es vorgelebt wird und auch am Anfang aktiv eingefordert wird, dann habe ich schon das Gefühl, dass das auch zu einer aktiveren Teilnahme führt	Wenn Handheben oder [technische] Reaktionen am Anfang aktiv eingefordert werden, führt das zu einer aktiveren Teilnahme.	Aktiv zur (virtuellen) Partizipation anregen
I5	423-427	Genau, also ich versuche gleich am Anfang auch klarzustellen, dass wir alle an dem Thema arbeiten sollten, dass ich also auch eine aktive Herangehensweise erwarte. Vor kurzem habe ich den Tipp gehört, den versuche ich jetzt umzusetzen, am Anfang auch wegzusagen, dass ich von jedem mal Feedback haben möchte im Laufe der Präsentation, im Laufe des Meetings, sodass die Personen sich vielleicht nicht so leicht ablenken lassen	am Anfang klarzustellen, dass wir alle an dem Thema arbeiten sollten, dass ich eine aktive Herangehensweise erwarte. Anfang zusagen, dass ich von jedem mal Feedback haben möchte im Laufe der Präsentation, sodass die Personen sich vielleicht nicht so leicht ablenken lassen	Aktiv zur Partizipation anregen am Anfang

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I6	163-164	Andererseits aber auch, wenn von vornherein im Meeting kommuniziert wird, dass es okay ist, die Person zu unterbrechen oder Fragen zu stellen. Dann an den Punkten, und nicht dann im Anschluss, wenn schon 20 Minuten über ein anderes Thema geredet wurde	Andererseits aber auch, wenn von vornherein im Meeting kommuniziert wird, dass es okay ist, die Person zu unterbrechen oder Fragen zu stellen.	Regeln der Interaktion vor dem Meeting klären
I7	388-389	Also ich glaube tatsächlich wichtig ist es immer, die Leute so ein bisschen am Anfang zu aktivieren oder einfach nochmal abzuholen. Oft sind es Kleinigkeiten, sag ich mal, aber haben dann eine größere Wirkung, dass man einfach aktiv auch dabei ist bei der Sache	wichtig die Leute am Anfang zu aktivieren oder abzuholen	Aktive Partizipation am Anfang einfordern
I2	201-202	Wenn das Video an ist, erleichtert es, glaube ich, noch mal deutlich die Bereitschaft, etwas zu sagen	Wenn das Video an ist, erleichtert es die Bereitschaft etwas zu sagen	Kamera-Nutzung
I3	518	dass ich darum bitte, dass alle Videos an sind, weil damit schon mal die Chance erhöht, dass die Leute zumindest vorm Bildschirm sitzen	Bitte um Teilnahme mit Video	Kamera-Nutzung
I5	300	Aufforderung, dass die Kamera angemacht wird	Aufforderung, dass die Kamera angemacht wird	Kamera-Nutzung

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I5	428	Kamera anschalten am Anfang	Kamera an	Kamera-Nutzung
I5	501-504	Auch wieder das Thema direkt ansprechen, dass man alle mitnimmt, alle abholt, die Leute von dem Thema überzeugt, dass es auch für sie persönlich, für ihre Arbeit wichtig ist, gleich am Anfang. Das sind die Dinge, die man da machen kann.	Gleich am Anfang Leute von dem Thema überzeugt, dass es auch für sie persönlich, für ihre Arbeit wichtig ist	Thema in den Vordergrund rücken
I3	643-644	Aber, wie gesagt, ich finde dieses aktive Ansprechen viel wichtiger. Aktiv auffordern	aktive Ansprechen, aktiv auffordern	Direkte Ansprache
I4	175	oder dann man eben persönlich aufgerufen wird.	wenn man persönlich aufgerufen wird	Direkte Ansprache
I4	554-555	Eigentlich das Gleiche. Versuchen, jeden persönlich anzusprechen, jeden auch mit einzubeziehen. Und wenn ich merke, ich verliere sie, entweder mit einer kurzen Pause dagegenwirken. Oder dann aber auch sagen, okay, wenn wir hier nicht weiterkommen, sollen wir das Thema vielleicht auf einen anderen Tag schieben. Oder was brauchen wir denn jetzt?	Versuchen, jeden persönlich anzusprechen, jeden auch mit einzubeziehen.	Direkte Ansprache

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I5	128	Auf jeden Fall das direkte Ansprechen,	direkte Ansprechen	Direkte Ansprache
I6	162	In erster Linie direkte Ansprache	direkte Ansprache	Direkte Ansprache
I6	168	Insbesondere direkte Ansprache	direkte Ansprache	Direkte Ansprache
I7	548	Aktiv ansprechen	Aktiv ansprechen	Direkte Ansprache
I8	153	direkt Leute oder eine Personengruppe anzusprechen	direkt Leute oder eine Personengruppe anzusprechen	Direkte Ansprache
I9	255	direkt den Namen sage, was sie davon oder er davon hält, wenn sie Fragen stellen.	direkt den Namen sage, was sie davon oder er davon hält	Direkte Ansprache
I10	219-222	Aber, oder wenn ich das Gefühl habe, derjenige muss zuhören oder sollte zuhören, dann aktiv ansprechen, ja.	Aktiv ansprechen	Direkte Ansprache
I10	544-545	Sie aktiv einbinden, fragen, ob XY noch etwas dazu sagen kann	aktiv einbinden, fragen, ob XY noch etwas dazu sagen kann	Direkte Ansprache
I2	209-210	dass ich die Frage noch mal in den Raum gebe und sage, hat jemand dazu eine Idee, hat jemand dazu eine Assoziation? Gibt es da Meinungen?	die Frage noch mal in den Raum gebe und sage: "Hat jemand dazu eine Idee, hat jemand dazu eine Assoziation? Gibt es da Meinungen?"	Frage in die Runde stellen während des Meetings
I2	520 bis 521	ansonsten auch manchmal konkrete Fragen stellen	Konkrete Fragen Stellen	Frage in die Runde stellen während des Meetings

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I3	313-316	wenn man so eine Diskussion fördern will, einfach, was ist eure Meinung dazu? Wie seht ihr den Punkt? Das wäre mein Vorschlag.	wenn man eine Diskussion fördern will: "Was ist eure Meinung dazu? Wie seht ihr den Punkt?" "Habt Ihr Punkte, du xy würdest mehr über dazu wissen"	Frage in die Runde stellen während des Meetings; Direkte Ansprache
I4	174-175	Aber jetzt so klassisch eher so, was denkt ihr dann dazu oder Rest dazu	Was denkt ihr dazu?	Frage in die Runde stellen
I4	474-475	Also entweder natürlich die Runde eröffnen, dass man sagt, es geht von einem zum anderen	Die Runde eröffnen, dass man sagt, es geht von einem zum anderen;	Frage in die Runde stellen
I5	431	offene Fragen stellen	Offene Fragen stellen	Fragen in die Runde stellen
I7	158 - 159	Also „was ist Ihre Meinung dazu“ zum Beispiel? Also wenn man konkret angesprochen wird, das auf jeden Fall. Und grundsätzlich vielleicht auch das Thema	„was ist Ihre Meinung dazu“, wenn man konkret angesprochen wird	Frage in die Runde stellen, Direkte Ansprache
I8	152-153	Ja, eben auch so einen Redekreis zu öffnen, dass alle die Möglichkeit haben, was zu sagen, ohne sich aktiv melden zu müssen oder auch einfach direkt Leute oder eine Personengruppe anzusprechen, damit sie dazu was sagen.	einen Redekreis öffnen, dass alle die Möglichkeit haben, was zu sagen, ohne sich aktiv melden zu müssen	Redekreis eröffnen

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I4	368-372	Auch immer alleine schon eine kurze Pause oder Kaffeepause, alleine das Wort - auch wenn es keine Online-Methode ist - triggert schon, dass man irgendwie aufsteht und sich was zu trinken holt. Und da bin ich insgesamt schon Fan von, wenn man eine längere Session hat, dass man dann auch auflockert oder auf die Teilnehmer eingeht, wenn man merkt, okay, jetzt ist irgendwie gerade die Luft raus.	eine kurze Pause oder Kaffeepause, alleine das Wort - auch wenn es keine Online-Methode ist - triggert schon, dass man aufsteht und sich was zu trinken holt.	Pause zur Aktivierung
I4	555-556	Eigentlich das Gleiche. Versuchen, jeden persönlich anzusprechen, jeden auch mit einzubeziehen. Und wenn ich merke, ich verliere sie, entweder mit einer kurzen Pause dagegenwirken. Oder dann aber auch sagen, okay, wenn wir hier nicht weiterkommen, sollen wir das Thema vielleicht auf einen anderen Tag schieben. Oder was brauchen wir denn jetzt?	mit einer kurzen Pause dagegenwirken.	Pause als aktives Mittel zur Partizipation

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I4	168-172	Ich glaube, oftmals ist es so, zumindest merke ich das an meiner Führungskraft ab und an in Team-Meetings, wenn der, der gerade etwas vorstellt, vielleicht kurz unterbricht und dann sagt, was denkt denn der Rest dazu. Dann weiß man so, okay, jetzt ist es vielleicht auch angebracht, den zu unterbrechen, sonst hätte man vielleicht nicht unterbrochen.	Ich lese das an meiner Führungskraft ab in Team-Meetings, wenn der, der gerade etwas vorstellt, vielleicht den kurz unterbricht und dann sagt, was denkt denn der Rest dazu. Dann weiß man jetzt ist es auch angebracht, den zu unterbrechen, sonst hätte man vielleicht [von sich aus] nicht unterbrochen.	Vorbildfunktion der Meetingleitung
I9	247-249	10-Minuten-Pause	10-Minuten-Pause	Pause als aktives Mittel zur Partizipation
I4	485-489	Und auch, was ich mittlerweile gelernt habe, auch mal eine Pause machen. Also Raum geben, dass sich jemand einen Gedanken überlegt, dann vielleicht noch kurz sucht, wo ist denn mein Mikrofonknopf? Weil das dauert auch ein paar Sekunden. Und dann vielleicht noch schaut, oh, wollte jetzt jemand anderes gerade noch etwas sagen. Also hier Mut zur Pause, die dann vielleicht auch der eine oder andere sich denkt,	eine Pause machen, Raum geben, dass sich jemand einen Gedanken überlegt, dann vielleicht noch kurz sucht, wo ist denn mein Mikrofonknopf? Weil das dauert auch ein paar Sekunden. Und dann vielleicht noch schaut, oh, wollte jetzt jemand anderes gerade noch etwas sagt.	Stille aushalten

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
		ja okay, jetzt muss ich doch noch was sagen.		
I6	510-512	dann halte ich die Stille manchmal aus und dann spreche ich einfach nach fünf Sekunden oder auch ein bisschen länger nichts, bis eine Meldung dann zustande kommt.	dann halte ich die Stille aus und dann spreche ich einfach fünf Sekunden oder länger nichts, bis eine Meldung zustande kommt	Stille aushalten
I9	128-129	B: Dann sag ich, hey, ich weiß, es ist vielleicht gerade ein bisschen zach, aber wir müssen uns zusammen konzentrieren, dass wir da schnell zum Abschluss kommen.	"gerade ein bisschen zach, aber wir müssen uns zusammen konzentrieren, dass wir da schnell zum Abschluss kommen"	An den Teamspirit appellieren
I9	250-251	Wir-Konstellation, und versuche halt so sehr, zu appellieren, dass wir da eh zusammen im Boot sitzen.	Wir-Konstellation: versuche halt so, zu appellieren, dass wir zusammen im Boot sitzen.	An den Teamspirit appellieren
I2	521	sagen, dass sie was im Chat was antworten können	Chat-Antworten	Chat-Antworten befördern

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I3	494-499	Aber es gibt, wie gesagt, viele Tools. Man kann ja von diesen Menti-Geschichten et cetera, man kann auch Breakout-Rooms machen, die natürlich dann kleinere Leute oder kleine Gruppen zusammenfügen, was die Interaktion wieder erhöht. Man kann ja eben die Whiteboard machen, wo jeder einfach was reinschreiben kann. Ich glaube, da gibt es extrem viele technische Tools, die alle dazu da sind, die Partizipation zu erbringen.	Menti-Geschichten et cetera, auch Breakout-Rooms, Whiteboard machen, wo jeder was reinschreiben kann	Menti-Meter ähnliche Tools, Breakoutrooms, Whiteboard nutzen
I3	502-503	Ich bin großer Fan von diesen Menti et cetera, wo man alles bisschen Gamification mit sich beinhaltet	großer Fan von technischen Tools mit Gamification	Tools mit Gamification
I3	522-526	Ich bin ein großer Fan von Screensharing. Man kann ja auch Screensharing einmal übernehmen von jemand anderem. Sprich, es kann jeder einzeln Screensharen, was ein großer Vorteil, finde ich, zum physischen Meeting ist. Und wie gesagt, man kann einfach viel inhaltliche Sachen diskutieren.	Ich bin ein großer Fan von Screensharing, jeder einzeln kann Screensharen, was ein großer Vorteil, finde ich, zum physischen Meeting ist	Screensharing

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
		Es haben Leute, die nicht so tief im Thema sind, auch die Möglichkeit, sich nebenbei noch		
I3	645	jemand anders übertragen, den Screen zu teilen	Screensharen	Screensharing
I4	337-340	Was mir spontan einfällt, sind Breakout-Sessions. Das war im Rahmen einer Schulung, da hat der Trainer uns in Untergruppen oder Kleingruppen in separate virtuelle Räume gesteckt. Da hat man dann auch richtig gemerkt, man hatte jetzt ein aktives To-Do und konnte sich in der Kleingruppe einfach besser unterhalten.	Breakout-Sessions, man hatte ein aktives To-Do und konnte sich in der Kleingruppe besser unterhalten.	Breakoutroom
I4	341-344	Und dann eben, wie gesagt, dieses Miral, das Tool, das wir nutzen, wo man wirklich parallel alle miteinander Post-its zusammenarbeiten kann. Das war äußerst hilfreich und man hat auch genau gesehen, der Cursor ist mit seinem eigenen Namen gespickt, wer was gerade macht oder wer nichts macht.	Miral, wo man wirklich parallel alle miteinander Post-its zusammenarbeiten kann. Das war äußerst hilfreich und man hat auch genau gesehen, wer was gerade macht oder wer nichts macht.	Miral

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I5	293-295	Aber was schon die Erfahrung ist, ist einfach dieses Wir-Gefühl. Wir entscheiden gemeinsam was. Wir erstellen gemeinsam auch Inhalte und halten was fest. Auch so etwas wie Protokollschreiben oder Notizen während des Meetings fördert schon den Zusammenhalt und das Ergebnis.	Screen-Sharing erfahrungsgemäß als Hilfe des Wir-Gefühls, wir entscheiden gemeinsam was, wir erstellen gemeinsam auch Inhalte und halten was fest - Protokollschreiben oder Notizen - fördert schon den Zusammenhalt und das Ergebnis.	Screensharing
i5	305-306	mehr operativen, inhaltlichen Meetings, ist, dass eben auch verschiedene Personen mal den Bildschirm teilen, ihren Input eben.	verschiedene Personen den Bildschirm teilen	Screensharing
I6	233-237	Ich finde es grundsätzlich eine gute Idee und es wird bei uns vor allem in weniger sachlichen Terminen oder in denen, die jetzt nicht so extrem wichtig sind, eingesetzt, wenn es so ein spielerisches Tool ist, ist die Aufmerksamkeit von meinen Kollegen auch so, zumindest meine, ich kann da nur von mir sprechen kann, steigert, weil ich so eine spielerische Kommunikation habe.	Ich finde es grundsätzlich eine gute Idee [...] die meine Aufmerksamkeit gesteigert, weil ich so eine spielerische Kommunikation habe.	Gamification

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I6	296-299	Unter anderem interaktive Tools wie Mentimeter. Ich habe eingangs Miro erwähnt, das ist ein Board, wo man kollaborativ zusammenarbeiten kann. Aber auch einfach, wenn eine Person, kann auch einfach nur in der PowerPoint-Seite sein, ein bisschen brainstormen, dann Sticker drauf macht und die anderen Personen dazu etwas beitragen können.	interaktive Tools wie Mentimeter, Miro - ein Board wo man kollaborativ zusammenarbeiten kann, Powerpoint-Seite mit Sticker und die anderen Personen dazu etwas beitragen können	Menti-Meter ähnliche Tools, Whiteboard nutzen
I6	323-324	Projektbezogenen Arbeitsmeetings ist es auch grundsätzlich so, dass ich mein Bildschirm teile und da zusammen an etwas gearbeitet wird.	ich teile meinen Bildschirm und dann zusammen an etwas gearbeitet wird.	Screensharing
I7	262-266	B: Es ist auf jeden Fall, wenn es nicht allzu oft auf einmal passiert, ist es auflockernd. Beispielsweise das Mentimeter ist ja auch sehr anonym, wenn eine bestimmte Teilnehmerzahl mit dabei ist. Und das, finde ich, sorgt gerade in größeren Meetings, wo eben vielleicht die Hemmschwelle größer ist, dass man da seine Meinung von einer	Mentimeter ist sehr anonym, wenn eine bestimmte Teilnehmerzahl mit dabei ist. Und das sorgt in größeren Meetings, wo die Hemmschwelle größer ist, dass man da seine Meinung vor einer größeren Gruppe teilt im virtuellen Raum, dafür, dass ein klares und wahres Bild entsteht.	Mentimeter

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
		größeren Gruppe auch teilt im virtuellen Raum, dafür, dass einfach ein klares und wahres Bild entsteht.		
I7	549-550	dass jeder dann an der Stelle übernimmt, eben entsprechend da wirklich auch ein Bildschirm teilt. Also bei meinen Meetings ist es so, gerade wenn wir diese ganzen Lernthemen auch haben, jeder, wenn er spricht, sozusagen oder wenn er was zeigt, der übernimmt dann selber auch den Bildschirm.	wenn er spricht, sozusagen oder wenn er was zeigt, der übernimmt dann selber auch den Bildschirm.	Screensharing
I8	209-210	spielerische Gamification finde ich auch einfach super.	spielerische Gamification finde ich auch einfach super.	Gamification
I8	276	wenn man eben ein Tool hat, auf das alle gleichzeitig zugreifen können und reinschreiben können	Tool, das es ermöglicht, dass alle gleichzeitig zugreifen können und etwas beitragen	Whiteboard
I8	277	solche Abstimmungen, wenn es um gewisse Entscheidungen geht.	Abstimmungen, wenn es um gewisse Entscheidungen geht.	Abstimmungen (Menti-Meter))
I9	163-164	Ja, es ist halt offensichtlich, dass man da irgendwas auflockern will, aber es ist halt jetzt auch schon so abgedroschen.	offensichtlich, dass man auflockern will, aber es ist auch schon so abgedroschen.	Mentimeter nicht zu inflationär benutzen

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I10	324-326	Ich glaube, ich weiß nicht, ob das Mentimeter ist oder was ähnliches, aber das nutzen wir schon manchmal und da kann es sinnvoll sein. Aber man sollte es, wie gesagt, nicht so inflationär benutzen.	Mentimeter oder was ähnliches, das nutzen wir schon manchmal und da kann es sinnvoll sein. Aber man sollte es, wie gesagt, nicht inflationär benutzen.	Mentimeter nicht zu inflationär benutzen
I10	405-406	was ich mich jetzt nicht besser aktiv beteiligt fühle, wenn es so heißt, dann macht man alle diese komische Hand, wer dafür ist oder so	wo ich mich jetzt nicht besser aktiv beteiligt fühle, wenn es heißt, dann macht man alle diese komische Hand wer dafür ist	Technische Tools nicht immer erfolgsversprechend
I5	293-297	Aber was schon die Erfahrung ist, ist einfach dieses Wir-Gefühl. Wir entscheiden gemeinsam was. Wir erstellen gemeinsam auch Inhalte und halten was fest. Auch so etwas wie Protokollschreiben oder Notizen während des Meetings fördert schon den Zusammenhalt und das Ergebnis.	Aber was schon die Erfahrung [beim Screensharing] ist, ist einfach dieses Wir-Gefühl. Wir entscheiden gemeinsam was. Wir erstellen gemeinsam auch Inhalte und halten was fest. Auch so etwas wie Protokollschreiben oder Notizen während des Meetings fördert schon den Zusammenhalt und das Ergebnis	Screensharing
I3	493-494	ganz auf die Art vom Führenden an, dass der auch andere Leute zur Partizipation aktiv anregt.	Aktiv zur Partizipation anregen	Aktiv zur Partizipation anregen

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I10	407-411	Aber ich finde schon sehr gut, wenn jemand ganz klar durch das Meeting durchführt und dann auch Leute aktiv einbindet. I: Wie aktiv einbindet? B: Also zum Beispiel sagt, ja, ob man selbst da noch was dazu sagen kann oder ob man noch was zu ergänzen hat. Oder auch wenn man zusammen an irgendwas gearbeitet hat mit dem	Aber ich finde schon sehr gut, wenn jemand ganz klar durch das Meeting durchführt und dann auch Leute aktiv einbindet, zum Beispiel sagt, ja, ob man selbst da noch was dazu sagen kann oder ob man noch was zu ergänzen hat.	Klare Führung durchs Meeting
I4	484	ansonsten natürlich einfach immer wieder aufmuntern	immer wieder aufmuntern oder fragen, ob noch jemand etwas dazu sagen möchte	Aktiv zur Partizipation anregen
I4	556-557	Eigentlich das Gleiche. Versuchen, jeden persönlich anzusprechen, jeden auch mit einzubeziehen. Und wenn ich merke, ich verliere sie, entweder mit einer kurzen Pause dagegenwirken. Oder dann aber auch sagen, okay, wenn wir hier nicht weiterkommen, sollen wir das Thema vielleicht auf einen anderen Tag schieben. Oder was brauchen wir denn jetzt?	Oder dann aber auch sagen, okay, wenn wir hier nicht weiterkommen, sollen wir das Thema vielleicht auf einen anderen Tag schieben. Oder was brauchen wir denn jetzt?	Aktiv Interaktionsschwierigkeiten ansprechen

Partner	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I9	510-515	so ein schneller Wechsel ist und auch immer wieder unterschiedliche Leute was sagen, also da schauen wir auf, dass halt nicht eine Person dann vier Themen hintereinander bespricht, sondern dass das halt auch durchgewechselt wird und sich dadurch auch die Stimmen besser abwechseln. Ich glaube, dadurch ist die Aufmerksamkeit auch nochmal höher, spätestens wenn die neue Person anfängt zu reden.	darauf achten, dass durchgewechselt wird und sich dadurch auch die Stimmen besser abwechseln, denn spätestens, wenn die neue Person anfängt zu rede es die Aufmerksamkeit auch nochmal erhöht,	Stimmenabwechseln, um Aufmerksamkeit zu erhöhen
I9	229-230	Thema ist ein bisschen wie, ob ich da halt viel beitragen kann oder nicht?	Thema, ob ich da viel beitragen kann oder nicht?	Partizipation kommt auf Thema an