

MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Optimierung virtueller Meetings: Eine quantitative
Untersuchung von Maßnahmen zur Steigerung der
Zusammenarbeit

verfasst von | submitted by

Anna-Maria Hortmann-Scholten BBA

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 066 914

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

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreut von | Supervisor:

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

Abstract

Virtuelles Arbeiten ist ein integraler Bestandteil der modernen Arbeitswelt geworden, was zu einem Anstieg von virtuellen Meetings (VM) geführt hat. Sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer profitieren dabei von Vorteilen wie mehr Flexibilität, Zeit- und Kostenersparnissen. Gleichzeitig bringt die verstärkte Nutzung von VM aber auch Herausforderungen mit sich, denen sich beide Gruppen stellen müssen. Diese Masterarbeit untersucht die spezifischen Störfaktoren, die in VM auftreten, und entwickelt gezielte Maßnahmen, um diese Herausforderungen zu minimieren und die Zusammenarbeit zu verbessern.

Basierend auf der Job Demand-Resources (JD-R) Theorie und der Analyse der Cooperative Meetings (COME) Studie, zeigt diese Arbeit, dass die Mehrheit der Teilnehmenden VM als anstrengender empfindet als physische. Zu den häufigsten Belastungen zählen erhöhte kognitive Anforderungen, Multitasking, mangelnde soziale Interaktion und ineffiziente Moderation. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, werden konkrete Maßnahmen empfohlen: Teilnehmer*innen (TN) sollten Multitasking vermeiden, aktiv teilnehmen und informelle Kommunikation fördern. Führungskräfte sollten klare Regeln etablieren, Vertrauen aufbauen, gezieltes Feedback geben und technische Kompetenzen stärken. Die entwickelten Lösungsansätze bieten praxisnahe Empfehlungen zur Optimierung der Zusammenarbeit und Effizienz in VM und dienen als Grundlage für weitere Forschungen.

Schlagwörter: *Virtuelle Meetings im Unternehmenskontext, Arbeiten in und mit Gruppen, Teilnehmende, Leitung, JD-R-Theorie, VTMM-Modell, Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit*

Inhaltsverzeichnis

I. Abbildungsverzeichnis.....	IV
II. Tabellenverzeichnis.....	V
III. Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1. Einleitung	1
1.1 Relevanz und Problemstellung	1
1.2 Motivation und Forschungsfrage.....	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	4
2. Literatur	5
2.1 Einführung virtueller Meetings im Unternehmenskontext	5
2.2 Vorteile und Herausforderungen virtueller Meetings im Unternehmenskontext.....	6
2.2.1 Vorteile	6
2.2.2 Herausforderungen.....	8
2.3 Arbeiten in und mit Gruppen	11
2.3.1 Gruppen.....	11
2.3.2 Teilnehmende im Kontext virtueller Meetings.....	12
2.3.3 Leitende im Kontext virtueller Meetings.....	13
2.4 Gruppenentwicklung im Unternehmenskontext.....	13
2.5 Relevante Konzepte zur Verbesserung der Zusammenarbeit in virtuellen Meetings	16
2.5.1 Stress-Theorien	16
2.5.2 Maßnahmen des Teams und der Leitung.....	18
3. Methodik	24
3.1 Forschungsdesign	24
3.2 Theoretischer Rahmen	25
3.3 Stichprobe.....	28
3.4 Operationalisierung der Daten.....	30
3.4.1 Deskriptive Untersuchung.....	31
3.4.2 Kontingenzanalyse	32
3.4.3 Kreuztabellen	33

3.5 Gütekriterien der Forschung	33
4. Ergebnisse	34
4.1 Deskriptive Ergebnisse	34
4.2 Ergebnisse Kontingenzbewertung	39
4.2.1 Kontingenzbewertung H_2	39
4.2.2 Kontingenzbewertung H_3	43
4.2.3 Kontingenzbewertung H_4	45
4.3 Analyse der Ergebnisse	48
4.3.1 Herausforderungen der Zusammenarbeit für Teilnehmende im virtuellen Meeting im Vergleich zu physischen Meetings	48
4.3.2 Maßnahmen der Teilnehmenden	52
4.3.3 Maßnahmen der Leitung	53
4.4 Limitationen	57
5. Conclusio	59
Literaturverzeichnis	61
Anhänge	69
Anhang A - Task-Media-Fit Hypothese nach McGrath & Hollingshead	69
Anhang B - Die 11 Prozesse des VTMM® und ihre Eingaben, Werkzeuge und Methoden und Ausgaben/1	70
Anhang C - Die 11 Prozesse des VTMM® und ihre Eingaben, Werkzeuge und Methoden und Ausgaben/2	71
Anhang D - Persönliche Massnahmen	72
Anhang E – Organisatorische Massnahmen	72
Anhang F - Technologische Massnahmen	73
Anhang G – Come Fragebogen	74
Anhang H - Aussagen TN zu A504_11a (Offene Texteingabe)	84
Anhang I - Aussagen TN zu A114_01 (Offene Texteingabe)	86
Anhang J - Aufbau und Analyse der Masterarbeit	97
Anhang K - Deskriptive Auswertung	99

Anhang L - Business Infographik Maßnahmen Teilnehmer	107
Anhang M - Business Infographik Maßnahmen Leitung.....	108

I. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konzept Masterarbeit	4
Abbildung 2: TZI	14
Abbildung 3: JD-R-Theorie	17
Abbildung 4: Kategorisierung virtueller Zusammenarbeit.....	19
Abbildung 5: Methodisches Vorgehen.....	25
Abbildung 6: Alter und Geschlecht der TN der COME-Studie	29
Abbildung 7: Position im Unternehmen.....	30
Abbildung 8: Branche	30
Abbildung 9: Deskriptive Auswertung A101.....	34
Abbildung 10: Deskriptive Auswertung A110 2	35
Abbildung 11: Deskriptive Auswertung A108.....	35
Abbildung 12: Deskriptive Auswertung A501.....	36
Abbildung 13: Deskriptive Auswertung A502.....	37
Abbildung 14: Deskriptive Auswertung A504.....	38
Abbildung 15: Task-Media-Fity Hypothese	69
Abbildung 16: Die 11 Prozesse des VTMM Ausgabe 1	70
Abbildung 17: Die 11 Prozesse des VTMM Ausgabe 2	71
Abbildung 18: Persönliche Maßnahmen	72
Abbildung 19: Organisatorische Maßnahmen.....	72
Abbildung 20: Technologische Maßnahmen	73
Abbildung 21: Aufbau & Analyse	98
Abbildung 22: Business Infographik Maßnahmen Teilnehmer	107
Abbildung 23: Business Infographik Maßnahmen Leitung	108

II. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Demografische Daten.....	29
Tabelle 2: Zusammenfassung der Fallverarbeitung A108*A602_01.....	39
Tabelle 3: A108*A602_01 Kreuztabelle.....	40
Tabelle 4: Kontingenztabelle A108*A602_01	40
Tabelle 5: Zusammenfassung der Fallverarbeitung A108*A602_02.....	41
Tabelle 6: A108*A602_02 Kreuztabelle.....	41
Tabelle 7: Kontingenztabelle A108*A602_02.....	42
Tabelle 8: Zusammenfassung der Fallverarbeitung A101*A609	43
Tabelle 9: A101*A609 Kreuztabelle.....	44
Tabelle 10: Kontingenztabelle A101*A609.....	44
Tabelle 11: Zusammenfassung der Fallverarbeitung A608_01*A310.....	45
Tabelle 12: A608_01 * A310 Kreuztabelle.....	46
Tabelle 13: Kontingenztabelle A608_01 * A310.....	46
Tabelle 14: Zusammenfassung der Fallverarbeitung A608_05 *A310	47
Tabelle 15: A608_05*A310 Kreuztabelle.....	47
Tabelle 16: Kontingenztabelle A608_05*A310.....	47

III. Abkürzungsverzeichnis

COME	Cooperative Meetings
CoR	Conservation of Resources
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
HO	Homeoffice
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
ILO	Internationale Arbeitsorganisation
IS	Informationssysteme
JD-R	Job Demands-Resources
KA	Keine Angabe
KPI	Key Performance Indicator
NWW	New Ways of Working
TN	Teilnehmer*innen
TZI	Themenzentrierten Interaktion
UCC	Unified Communications & Collaboration
VM	Virtuelles Meeting
VTMM	Virtual Team Maturity Modell

1. Einleitung

1.1 Relevanz und Problemstellung

Die erste E-Mail in Deutschland wurde im Jahr 1984 versendet, 1999 kam das erste Blackberry als mobiles Endgerät auf den Markt und durch die Markteinführung von Skype im Jahr 2003 war es erstmal möglich, durch VM miteinander zu kommunizieren. Was wir heute im Alltag als fast selbstverständlich nutzen, ist in der Kommunikationswelt noch neu (Handke & Wesche, 2024). Im Jahr 2019 betrug das weltweite Marktvolumen für Videokonferenzen 5,32 Milliarden US-Dollar, und für das Jahr 2027 ist ein Wachstum auf 10,92 Milliarden US-Dollar geschätzt. Parallel dazu wurde ein signifikanter Anstieg im Bereich Unified Communications & Collaboration (UCC) beobachtet, wobei Microsoft als führendes Unternehmen hervorsticht (Statista, 2024). Vor allem seit der Corona Pandemie 2020 hat sich der Arbeitsalltag enorm verändert, und so auch der Kontakt miteinander. Innerhalb kürzester Zeit mussten sich Unternehmen auf einen digitalen Wandel einstellen (Engels et al., 2020). Zu Beginn der Pandemie hatte die Mehrheit der Teilnehmenden wenig praktische Erfahrungen mit Online-Meetings, was sich auch als wesentlicher Störfaktor in der Nutzung herausstellte. In den Anfängen des Umschwungs berichteten unterschiedliche Medien von Missgeschicken, die während der Teilnahme an Videokonferenzen passierten. Es wurde von einer Videokonferenzmüdigkeit und Zoom Fatigue gesprochen (Janneck, 2022). Doch trotz anfänglicher Herausforderungen bietet der digitale Austausch viele Möglichkeiten und diverse Kommunikationslösungen wie Skype, Teams oder Zoom bleiben weiterhin Bestandteil des beruflichen Zusammenarbeitens (Meier et al., 2024). Der Begriff „New Ways of Working“ (NWW) beschreibt eine neue Arbeitsform, die durch den technischen Wandel geprägt ist. Dieser Umbruch markiert den Beginn eines umfassenden digitalen Transformationsprozesses (Demerouti et al., 2014).

Ein fiktiver Arbeitstag einer Projektmanagerin soll einen Einblick geben, mit welchen Schwierigkeiten die Mitarbeiter*innen konfrontiert werden.

*Justine, 27 Jahre alt, ist Vollzeit als Projektmanagerin für eine Softwarefirma mit Hauptsitz in London angestellt. Seit drei Monaten arbeitet sie für das Unternehmen, wohnt jedoch in Berlin und hat bisher noch keinen ihrer Arbeitskolleg*innen persönlich kennengelernt. Pünktlich um 08:00 Uhr loggt sie sich mit ihrem Handy ein und prüft ihren Outlook-Kalender, um sich mental auf den Arbeitstag einzustimmen. Der Tag ist gefüllt mit Meetings: 09:30-10:30 Uhr ein Jour Fixe mit dem Team, 11:15-11:30 Uhr ein Briefing um eine neue Kollegin*

*einzuarbeiten, 14:00-15:00 Uhr eine Diskussion über Projekt X und von 16:00-16:30 Uhr eine Endbesprechung zu einem weiteren Projekt. Zudem sind viele neue E-Mails eingegangen, die Justine im Laufe des Tages bearbeiten muss. Um beim ersten Meeting teilzunehmen, geht die Projektmanagerin rüber in Ihr Arbeitszimmer und lässt die Kamera aus, da sie sich noch nicht zeigen möchte. Die meisten Themen auf der Agenda betreffen sie nicht, deswegen fängt Justine an sich mit anderen Aufgaben zu beschäftigen, in der Annahme, so produktiver zu sein. Die meisten Teammitglieder*innen haben ihre Kameras ausgeschaltet, und nur ein Drittel aus dem Team engagiert sich aktiv. Es scheint, als wären viele durch andere Arbeitsaufgaben abgelenkt. Die technischen Möglichkeiten werden nicht bestmöglich genutzt und das Meeting wirkt unorganisiert. Justine kämpft sich durch ihren Arbeitstag, ohne die Vorzüge der Technologie voll auszuschöpfen. Dies wirkt sich negativ auf Ihre Zusammenarbeit im Team und Unternehmen aus, was sich wiederum in der Arbeitsmotivation spiegelt. Darunter leidet dann auch das Team und das Projekt wird nicht optimal durchgeführt, was im weiteren Verlauf auch schlecht auf das Unternehmen zurückzuführen ist.*

So wie Justine geht es zahlreichen Arbeitnehmer*innen. Der digitale Transformationsprozess ist Alltag geworden und Unternehmen sind gezwungen, diesen kontinuierlich in Ihre Unternehmenskultur zu integrieren. Der neue Bereich der digitalen Kommunikation bedarf weiterhin an Forschung. Um die Teilnehmerzufriedenheit in VM zu verbessern, ist es notwendig, Hürden der Zusammenarbeit zu identifizieren. Auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse können gezielte Strategien und Maßnahmen entwickelt werden, die sowohl die Effizienz als auch die Zusammenarbeit der TN in VM signifikant steigern.

Das interdisziplinäre Forschungsprojekt COME der Universität Wien wurde initiiert, um die spezifischen Herausforderungen und Potenziale von VMs systematisch zu untersuchen. Ziel des Projekts ist es, praxisorientierte Handlungsempfehlungen zu entwickeln, die Unternehmen und deren Mitarbeitenden dabei unterstützen, die Qualität und Effizienz von VMs nachhaltig zu verbessern. Diese Masterarbeit wird die Erkenntnisse und methodischen Ansätze von COME als Grundlage nutzen, um Strategien zur Optimierung digitaler Kommunikationsprozesse im beruflichen Kontext zu analysieren und weiterzuentwickeln (Come Studie, 2024).

1.2 Motivation und Forschungsfrage

Das Hauptziel dieser Arbeit ist es, durch eine umfassende Untersuchung zu ermitteln, welche spezifischen Maßnahmen von Führungskräften und TN eingesetzt werden sollten, um VM im Unternehmen zu optimieren und dabei die Zusammenarbeit der TN zu verbessern. Dabei wird insbesondere die Rolle der Teilnehmereigenschaften analysiert, um ein detailliertes Verständnis für die Einflussfaktoren auf VM zu erlangen.

Die Hauptfrage dieser Arbeit lautet:

Welche Maßnahmen sollten von Führungskräften und TN eingesetzt werden, um VM im Unternehmen zu optimieren, mit besonderem Fokus auf die Steigerung der Zusammenarbeit?

Daraus ergeben sich folgende Unterfragen, die die Forschungsarbeit leiten:

- 1. Was sind Herausforderungen der Zusammenarbeit für TN im VM im Vergleich zu physischen Meetings?*
- 2. Welche Maßnahmen sind von den TN anzuwenden, um die Zusammenarbeit in VM zu optimieren?*
- 3. Welche Maßnahmen sind von den Führungskräften anzuwenden, um die Zusammenarbeit im VM zu verbessern?*

1.3 Aufbau der Arbeit

Zur wissenschaftlichen Beantwortung der Forschungsfrage ist die Arbeit in fünf Kapitel gegliedert. Das folgende Modell zeigt die logischen Verbindungen zwischen Forschungsfragen und Antworten und dient als Leitfaden für die Struktur.

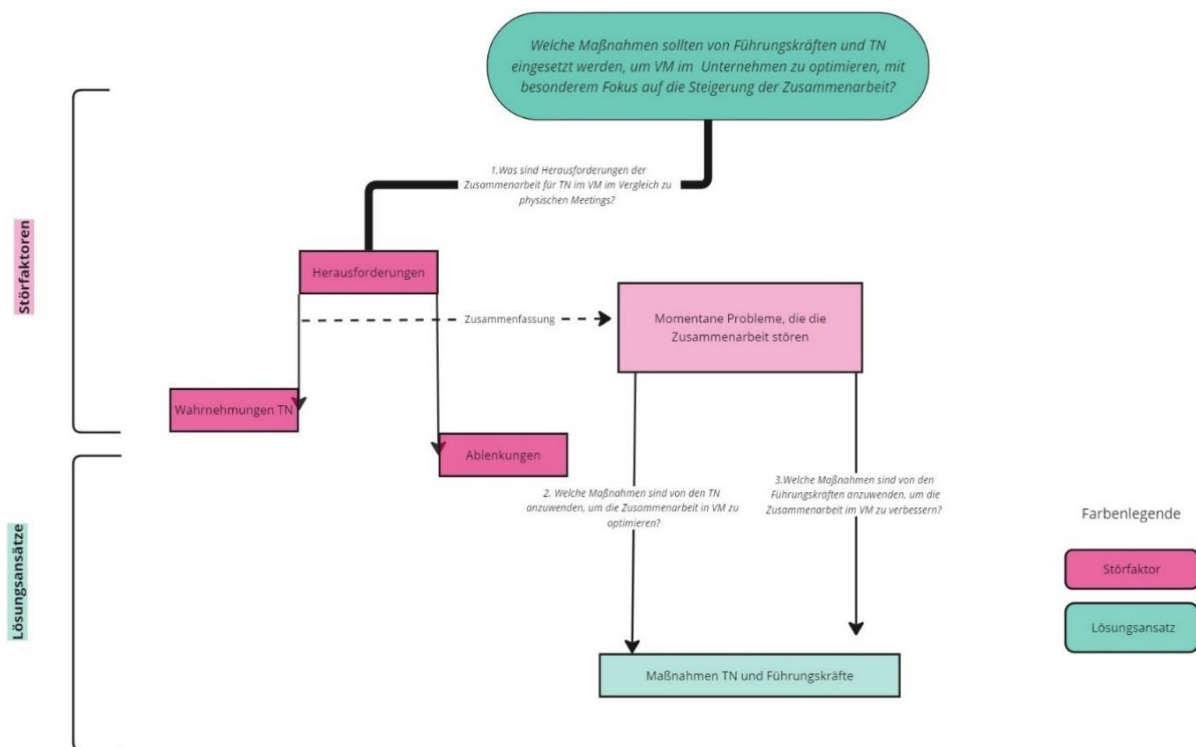


Abbildung 1: Konzept Masterarbeit (Eigene Darstellung)

Das *erste* Kapitel umfasst die Einleitung, in der die Notwendigkeit der Forschung zu VMs vorgestellt wird. Das *zweite* Kapitel legt das theoretische Fundament, indem es zentrale Theorien und Konzepte zur Beantwortung der Forschungsfrage darstellt. Es enthält eine systematische Aufarbeitung relevanter Literatur, von Grundlagen zu VMs bis hin zu potenziellen Lösungsansätzen zur Verbesserung der Zusammenarbeit. Im *dritten* Kapitel wird die methodische Vorgehensweise erläutert, einschließlich Forschungsdesign, Datenerhebung und -analyse sowie der Sicherstellung von Validität und Reliabilität. Es verknüpft die methodische Umsetzung mit den theoretischen Grundlagen aus Kapitel zwei. Das *vierte* Kapitel präsentiert die Ergebnisse, einschließlich der deskriptiven und quantitativen Analysen der Hypothesen. Im *fünften* Kapitel, der Conclusio, werden die zentralen Ergebnisse zusammengefasst, die Forschungsfrage beantwortet und ein Ausblick auf zukünftige Forschung gegeben.

2. Literatur

2.1 Einführung virtueller Meetings im Unternehmenskontext

Obwohl die Nutzung VM gestiegen ist, bleibt die akademische Forschungsgrundlage noch ausbaufähig (Standaert et al., 2023). Es sind umfangreiche Untersuchungen zur Videonutzung in der Bildung und Medizin vorhanden, der Fokus dieser Studie liegt jedoch auf VM im Unternehmenskontext. Die Ergebnisse zu Studien der VM sind noch uneinheitlich, und es ist kein konsistentes Gesamtbild entstanden. Es ist daher wichtig, die vorhandene Literatur in dieser Studie kritisch zu bewerten, um die bestehenden Erkenntnisse zu bestätigen und potenzielle Lücken zu erkennen (Zheng et al., 2024).

In der Literatur gibt es keine einheitliche Definition für virtuelle Gruppen. Der Begriff wird jedoch häufig verwendet, um Teams zu beschreiben, deren Mitglieder ihre Aufgaben ortsunabhängig und außerhalb eines festen Büros erledigen, ohne physisch zusammenzuarbeiten oder an einem gemeinsamen Standort präsent zu sein (Bachmann et al., 2022). Die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) erklärt die Virtuelle Arbeit als die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), einschließlich Smartphones, Tablets, Laptops oder Desktop-Computern, für Arbeiten, die außerhalb der Räumlichkeiten des Arbeitgebers ausgeführt werden (International Labour Organisation, 2020). Virtuelle Arbeit lässt sich in zwei Themenbereiche unterteilen: Home/Remote Working und Mobile/Nomadic Working. Das Home/Remote Working bezieht sich auf das Arbeiten außerhalb des Büros, mittels IKT. Der Arbeitsplatz ist auf bestimmte Alternativen beschränkt. Das Mobile/Nomadic Working hingegen bezieht sich auf keinen festen Arbeitsplatz und erfordert eine höhere Mobilität (Watson & Lightfoot, 2003).

VM finden aus unterschiedlichen Gründen statt. Mitarbeiter*innen finden sich zusammen, um über Probleme zu sprechen, sich wöchentliche Updates zu geben, Projekte zu planen, Lösungen zu finden und Entscheidungen zu treffen. Neben diesen Gründen bieten VM auch Raum für andere organisatorische Gegebenheiten wie der Führungsstil, der Beziehungsaufbau einer Gruppe, die Teamdynamik und Gestaltung. Zur Verbesserung der Qualität VM ist es von zentraler Bedeutung, die Abläufe vor, während und nach den Sitzungen zu verstehen. Diese umfassende Betrachtung ermöglicht es dem Unternehmen, seine Effizienz zu steigern und gleichzeitig die Zusammenarbeit der Teammitglieder zu fördern, was wiederum zu einer positiveren Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber ihrer Arbeit führt (Lehmann-Willenbrock et al., 2018).

2.2 Vorteile und Herausforderungen virtueller Meetings im Unternehmenskontext

2.2.1 Vorteile

Die sich kontinuierlich wandelnde und globalisierte Arbeitswelt hat die Nutzung von IKT transformiert. Dazu gehört auch der Aufschwung VM, die eine unverzichtbare Gelegenheit für den Austausch von Informationen, die Problemlösung und die Entscheidungsfindung darstellen. Es wird geschätzt, dass im Jahr 2024 nur noch rund 25% der Besprechungen Analog stattfinden werden (Handke & Wesche, 2024). Mit diesem Umschwung sind zahlreiche Vorteile, aber auch Herausforderungen verbunden, die im Folgenden vorgestellt werden.

Besonders Projektgruppen, Softwareentwicklungsteams, Managementteams, der Vertrieb oder die Personalwirtschaft nutzen den digitalen Service. Dies bringt Vorteile auf der Seite der Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Der wesentliche Vorteil ist die Aufhebung der räumlichen Einschränkung. Organisationen können auf Fachkräfte aller Welt zurückgreifen, sparen Zeit, Bürokosten und Arbeitnehmer können trotz Zeitunterschiede von zu Hause aus arbeiten, genießen dadurch Flexibilität, und können ihren Alltag freier gestalten (Krämer & Deeg, 2008).

Ein erfolgreiches VM bedingt zuerst die Notwendigkeit einer gut ausgestatteten Technik. Eine solche besteht aus einer geeigneten Software, Hardware und Internetverbindung. Dies stellt eine wesentliche Voraussetzung dar, um die reibungslose Durchführung VM zu gewährleisten. Dazu sollten die TN einen effektiven Umgang mit diesen technischen Hilfsmitteln pflegen, da die Kommunikation durch Wahrnehmungen eingeschränkt werden kann. Im virtuellen Raum befinden sich die TN in einer eingeschränkten Kommunikationsschleife. Körpersprache ist nur bei Video-Übertragung sichtbar, und wenn, dann auch nur beschränkt. Aus diesem Grund sollte bewusster auf die Stimme und das Gehör geachtet werden. Wie auch im realen Raum ist eine gute Meeting-Qualität von der Kompetenz der moderierenden Person abhängig. Diese Person übernimmt die Leitung im virtuellen Raum und sollte die Grundkenntnisse wie eine Kommunikationskompetenz, eine technische Affinität, wie eine gute Vor- und Nachbereitung schaffen können (Schmitt, 2020).

Infolgedessen sind virtuelle Teams nicht nur in der Lage, schneller auf Veränderungen in ihrer Arbeitsumgebung zu reagieren, sondern profitieren auch von einer erhöhten Agilität und Effizienz. Die kontinuierliche Verfügbarkeit von aktuellem Wissen ermöglicht es ihnen, fundierte Entscheidungen zu treffen und auf neue Herausforderungen proaktiv einzugehen. Durch anpassungsfähige Arbeitsmodelle, wie flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit des Remote-Arbeitens, können virtuelle Teams zudem ihre Arbeitsweise besser an individuelle und

organisatorische Bedürfnisse anpassen. Aus organisatorischer Perspektive bietet die Flexibilisierung der Arbeitszeiten mehrere signifikante Vorteile. Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, ihre Arbeitszeiten an ihre individuellen Produktivitätsphasen anzupassen, können potenziell eine gesteigerte Produktivität und Effizienz erwarten. Diese flexible Arbeitsgestaltung trägt zudem zur Erhöhung der allgemeinen Mitarbeiterzufriedenheit bei, kann das Risiko von Burnout verringern und ermöglicht den Beschäftigten eine größere Kontrolle über ihre Work-Life-Balance. Dies führt nicht nur zu einem positiven Arbeitsumfeld, sondern unterstützt auch die langfristige Leistungsfähigkeit und Bindung der Mitarbeitenden. Dabei ist entscheidend, ein Gleichgewicht zwischen Flexibilität und den operativen Anforderungen des Unternehmens zu finden. Dies wird erreicht durch klare Kommunikationswege, festgelegte Kernarbeitszeiten für Teammeetings und die Definition von Leistungserwartungen. Zusätzlich ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden mit den richtigen Ressourcen ausgestattet werden, um ihre Arbeitslast effektiv zu managen (Afzal, 2024).

Die Verlagerung in den virtuellen Raum führt zu einer stärkeren Konzentration auf fachliche Fragestellungen. Der Einsatz virtueller Tools wie Projektmanagement-Software, Kommunikationsplattformen und kollaborativer Dokumentenbearbeitung erleichtert nicht nur Abstimmungsprozesse, sondern ermöglicht auch eine zeit- und ortsunabhängige Zusammenarbeit. Dies fördert die Effizienz, da Informationen in Echtzeit ausgetauscht und Entscheidungen schneller getroffen werden können. Unternehmen müssen sich dabei auf digitale Tools verlassen, um eine reibungslose und effiziente Kommunikation zu ermöglichen. Darüber hinaus trägt der strukturierte Einsatz dieser Tools zur Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Kommunikationsprozesse bei, was die Lösungsfindung beschleunigt (Afzal, 2024). Eine effektive virtuelle Kommunikation, die Klarheit, Regelmäßigkeit und Offenheit beinhaltet, fördert Vertrauen und ein Zugehörigkeitsgefühl und stellt somit einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar (Nemiro & Beyerlein, 2008).

Ein weiterer Vorteil virtueller Gruppenarbeit besteht darin, dass ein geringerer Konformitätsdruck herrscht. Teilnehmende verspüren tendenziell weniger sozialen Druck, sich der Meinung der Mehrheit anzupassen. Dies führt dazu, dass abweichende Meinungen häufiger geäußert werden, da die soziale Kontrolle, wie sie in physischen Gruppen durch nonverbale Signale oder direkte Interaktionen verstärkt wird, in den Hintergrund tritt (Csar, 2022).

Zudem können mögliche negative Effekte von Diversität im Team, die in traditionellen, physischen Arbeitsumgebungen auftreten können, im virtuellen Kontext abgemildert werden. In digitalen Interaktionen sind sichtbare Merkmale wie Alter, Geschlecht oder ethnische Zugehörigkeit weniger auffällig, da diese Merkmale in den IKT-basierten Interaktionen seltener thematisiert werden. Dies kann zu einer Reduktion von sozialen Kategorisierungsprozessen führen und verringert potenzielle Diskriminierung oder Ausgrenzung bestimmter Gruppen (Handke & Wesche, 2024).

Die genannten Vorteile verdeutlichen, dass virtuelle Teamarbeit nicht nur praktikabel, sondern auch vorteilhaft für Unternehmen sein kann. Dennoch gilt es anzuerkennen, dass es auch zahlreiche Hürden mit sich bringt, die die Zusammenarbeit behindern können. Diese werden im Folgenden näher erläutert.

2.2.2 Herausforderungen

Der Übergang zur virtuellen Arbeit bringt Herausforderungen mit sich, die im Handbuch Virtueller Teams als externe Faktoren wie technische Schwierigkeiten und kulturelle Barrieren sowie interne Faktoren wie Kommunikationsprobleme, Isolation und Koordinationsschwierigkeiten beschrieben werden. Dabei beziehen sich externe Faktoren auf nicht änderbare Gegebenheiten wie Entfernung, Zeit und Technologie. Diese externen Faktoren zwingen Teams dazu, Verantwortung für ihre eigenen Arbeitsprozesse und die Zusammenarbeit zu übernehmen, da sie die externen Gegebenheiten nicht ändern können. Auf diese Hindernisse haben die TN keinen Einfluss und sollten lernen damit umzugehen. Interne Faktoren auf der anderen Seite, liegen unter der Kontrolle des virtuellen Teams. Dazu gehören die Kultur, das Vertrauen untereinander und auch das Führungsverhalten (Nemiro & Beyerlein, 2008).

Eine der größten Herausforderungen stellt die digitale Kommunikation innerhalb von Teams dar. Was zuvor durch persönliche, analoge Interaktionen im Arbeitsalltag selbstverständlich war, hat sich nun in den digitalen Raum verlagert. Diese Form der Kommunikation birgt ein erhöhtes Risiko für Missverständnisse, Fehlinterpretationen und Informationslücken. Es obliegt der Führungsebene, eine klare und strukturierte Kommunikation zu gewährleisten und proaktiv Maßnahmen zu ergreifen, um diesen Hindernissen entgegenzuwirken und die Distanz zwischen den Teammitgliedern zu überbrücken (Afzal, 2024). Die TN einer Studie von Stratone et al. gaben an, dass sie Remote-Arbeit als deutlich belastender empfinden. Die Forscher fanden heraus, dass TN persönliche Kommunikation bevorzugen und die Ergebnisse

der physischen Zusammenarbeit zu besseren Ergebnissen, mit reduzierter Mühe und Zeit kommen. Dies wurde sowohl durch ihre subjektive Zufriedenheit mit den Ergebnissen als auch durch die objektiv vergebene Leistungsnote bestätigt (Stratone et al., 2022). Eine weitere Studie von Bachmann und Quispe Bravo kam zu denselben Entschlüssen und validiert somit die Ergebnisse (Bachmann & Quispe Bravo, 2021).

Zudem wird das Zusammengehörigkeitsgefühl in virtuellen Arbeitsumgebungen erschwert, da Gruppenmitglieder ihre Rollen und Verantwortlichkeiten häufiger erläutern, um eine gemeinsame Grundlage zu finden. Die digitale Zusammenarbeit einer Gruppe verläuft reibungsloser, wenn die Kollegen bereits zuvor zusammengearbeitet, gemeinsame Erfahrungen gesammelt oder ein internes Vokabular entwickelt haben. Im regulären Arbeitsalltag kann der informelle Austausch bis zu 75 Minuten in Anspruch nehmen. Dieser Austausch ist oft ungeplant und spontan, hat jedoch positive Auswirkungen auf die Teamzusammenarbeit (Bachmann et al., 2022). Im VM entfällt dieser Austausch häufig, was zur Konsequenz haben kann, dass das Vertrauen dadurch geschwächt wird. Dies ist ein Nachteil, denn Vertrauen innerhalb des Teams fördert die virtuelle Zusammenarbeit. Der informelle Austausch stärkt das Gruppengefühl und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Kollegen korrigierendes Feedback geben (Maruping & Agarwal, 2004). Außerdem wurde festgestellt, dass Gruppen im Virtuellen Raum eine schlechtere Teamleistung erbringen. Die Anzahl der Wortmeldungen der TN ist kürzer, die Diskussionszeit allerdings länger. Durch den Wandel sind die Grenzen zwischen Organisation und Arbeitnehmer zunehmend undurchsichtig geworden. Infolgedessen erleben Mitarbeiter*innen eine reduzierte Zugehörigkeit zu ihrem Team und ihrem Unternehmen, was zu einem Rückgang der Identifikation mit der Organisation führt (Bachmann & Quispe Bravo, 2021).

Csar untermauert diese Beobachtungen durch seine Theorie, in der er feststellt, dass das Gefühl der Zugehörigkeit in VM tendenziell schwächer ausgeprägt ist. Dies schafft gleichzeitig Raum für eine stärkere Auslebung von Individualität, da der soziale Druck zur Anpassung in einem virtuellen Umfeld geringer ist. Er unterteilt Virtuelle Gruppen in drei Dimensionen: Einfluss, Zugehörigkeit und Intimität. Diese Situation ergibt sich aus dem Fehlen physischer Anpassungsreize sowie dem Umstand, dass „Territorialansprüche“ für die Definition individueller Interaktionszonen nicht verhandelt werden. Zudem fällt der TN eines VM in eine beobachtende Funktion, da er auf seinem Bildschirm viele kleine Fenster sieht. Csar erklärt die Diffuse Anwesenheit- ein Zustand bei dem die physische oder mentale Präsenz von Personen in einem virtuellen Umfeld nicht klar oder eindeutig wahrnehmbar ist, als besonders

herausfordernd. TN VM können gleichzeitig andere Aktivitäten ausführen, wie E-Mails beantworten, im Internet surfen oder mit Personen im Raum sprechen. Zudem treten Unterschiede wie Argumentationsfähigkeit deutlicher auf (Csar, 2022).

Im virtuellen Kontext zeigen Teammitglieder ein geringeres Maß an Führungsbewusstsein und ergreifen seltener Führungsaktivitäten (De Pillis & Furumo, 2006). Diese Zurückhaltung wird durch die räumliche Distanz zwischen den Teammitgliedern sowie das Fehlen einer direkten, physischen Beaufsichtigung verstärkt. Ohne die unmittelbare Präsenz von Führungskräften oder Kollegen, die in einem traditionellen Arbeitsumfeld oft zur Motivation und Koordination beiträgt, kann es schwieriger sein, das gewünschte Produktivitätsniveau aufrechtzuerhalten. Diese Faktoren machen es zu einer erheblichen Herausforderung, die Effizienz und den Zusammenhalt in virtuellen Teams langfristig sicherzustellen. Um dieser Herausforderung zu begegnen, ist es entscheidend, eindeutige Erwartungen und Ziele zu formulieren, indem konkrete Aufgaben, Fristen und Leistungskriterien festgelegt werden, damit die Teammitglieder eine klare Richtung und Verantwortlichkeit erhalten (Afzal, 2024).

Eine empirische Studie von Bachmann et al. zur Teamarbeit in Präsenz versus remote bietet hierzu ein praktisches Beispiel. Es wurden 54 Teams mit einer durchschnittlichen Gruppengröße von 15 Personen analysiert. Diese Teams stammen überwiegend aus der IT-Branche und hatten sich bereits seit mindestens zwei Monaten formiert. Die Untersuchung fand ohne die Anwesenheit formaler Führungskräfte statt. Die Teams arbeiteten sowohl in einem Online-Setting als auch in einer physischen Präsenzumgebung zusammen, um eine gemeinsame Gruppenaufgabe zu bewältigen. Ziel dieser Analyse war es, die Dynamiken der Teamarbeit in virtuellen und physischen Kontexten zu vergleichen. Die Studie erfasste psychologische Sicherheit, Teamidentifikation, Persönlichkeitseigenschaften sowie diverse Teamfaktoren wie Virtualität, Agilität und Performance. Die Ergebnisse zeigten, dass virtuelle Zusammenarbeit auf individueller Ebene als anstrengender empfunden wird, was sich negativ auf die Resultate auswirkt. Diese erhöhte Belastung und die verzögerte Interaktion führen zu schlechteren Ergebnissen. Es wird deutlich, dass physische Teams signifikant bessere Leistungen erzielen. Die Autoren schlussfolgern, dass bestimmte Aufgaben besser in Präsenz durchgeführt werden sollten, auch wenn dies zusätzliche Kosten und Zeitaufwand erfordert. Die verbesserten Ergebnisse und das gesteigerte Wohlbefinden des Teams würden diese Investitionen rechtfertigen. Sollte eine Gruppenarbeit virtuell stattfinden, sei es von entscheidender Bedeutung, dass erfahrene und kompetente Führungskräfte die Leitung übernehmen (Bachmann et al., 2022).

2.3 Arbeiten in und mit Gruppen

2.3.1 Gruppen

Ullmann-Junger und Werkmann-Karcher definieren Gruppen als „eine soziale Einheit von Personen, die in bestimmten Rollen und Statusbeziehungen zueinanderstehen. Diese soziale Einheit hat eine gewisse Lebensdauer und die Personen der sozialen Einheit haben gemeinsame Normen und Werte herausgearbeitet, die ihr Handeln innerhalb der Gruppe steuern (Ullmann & Jörg, 2019). Martins erklärt VM als Gruppen, die über räumliche, zeitliche und beziehungsmäßige Grenzen hinweg die Technologie in unterschiedlichem Ausmaß nutzen (Martins et al., 2004). Beide Definitionen betonen die Bedeutung von sozialen Einheiten, die durch Beziehungen, gemeinsame Normen und Werte gekennzeichnet sind und über eine gewisse Beständigkeit verfügen.

Im privaten und beruflichen Alltag bewegen sich Menschen in Gruppen – sei es im physischen Raum, in virtuellen Teams wie in unterschiedlichen sozialen Netzwerken. Geißler definiert Teams und Gruppen als Konformitätssysteme, in denen sich die Mitglieder mit Fragen der Zugehörigkeit, Autonomie und Macht auseinandersetzen (Geißler, 2006).

Im Arbeitskontext kommen Menschen zusammen, die sich als Gruppe nicht gegenseitig gewählt haben, sondern durch eine gemeinsame berufliche Aufgabe miteinander verbunden sind. Ein zentrales Merkmal einer positiven Gruppendynamik ist das Gemeinschaftsgefühl, das durch die Verbundenheit entsteht, die die Gruppe gegenüber den einzelnen Teilnehmenden entwickelt. Die Qualität und Art der Teamkultur liefert entscheidende Hinweise auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Die Gruppe in ihrem Sozialisationsfeld wird in drei verschiedene Ebenen unterteilt: Die *primäre Ebene* umfasst grundlegende emotionale und kognitive Verhaltensmuster und Regeln, die in der Kindheit durch Eltern vermittelt werden. Die *sekundäre Ebene* beinhaltet Normen und Werte, die mit der Einschulung und dem Umgang mit gesellschaftlichen Einflüssen erworben werden. Die *tertiäre Ebene* konzentriert sich auf die Bewältigung sozialer und beruflicher Herausforderungen sowie die Entwicklung der eigenen Identität im jugendlichen Alter, die durch persönliche Anforderungen, Bildung und Kommunikationserfahrungen geformt wird (Ullmann & Jörg, 2019).

Die tertiäre Ebene ist für diese Untersuchung relevant, da sie die Entwicklung der eigenen Identität und die Bewältigung sozialer sowie beruflicher Herausforderungen umfasst, die entscheidend für das Verhalten von TN in Gruppen VM sind.

2.3.2 Teilnehmende im Kontext virtueller Meetings

In einer formalen Organisation sind für jede/n Mitarbeiter*in durch die Funktion in der Firma Rechte und Pflichten schriftlich festgelegt. Es gibt verschiedene Rollen wie die der TN, der Moderatoren, des Präsentators oder des Protokollführers (Clermont et al., 2015). Die TN eines Meetings kommen zusammen, um ihre Fähigkeiten, ihr Wissen und Informationen zur Erreichung einer spezifischen Aufgabe oder eines Ziels zu kombinieren. Die Teilnehmerzufriedenheit nach einem Meeting ist ein wichtiger Prädiktor für die Mitarbeiterermächtigung und die Arbeitszufriedenheit (Standaert et al., 2023).

Die Arbeitsweise und das Wohlbefinden der TN in VM werden von mehreren Faktoren beeinflusst. Die ständige Erreichbarkeit sowie der Druck, auf Informationen in Echtzeit zu reagieren, tragen dazu bei, dass TN während eines VM leicht abgelenkt werden. Diese Ablenkung kann die digitale Kommunikation beeinträchtigen, da viele TN dazu neigen, sich parallel mit anderen Aufgaben zu beschäftigen. Der Versuch, mehrere Aufgaben gleichzeitig zu bewältigen, führt zu einer erhöhten kognitiven Belastung, die die Effektivität der Zusammenarbeit einschränkt. Insbesondere die Teilnahme an mehreren VM im Laufe eines Arbeitstages kann zur sogenannten Zoom Fatigue führen – einer Erschöpfung, die durch häufige und langandauernde VM entsteht. Diese Ermüdung resultiert oft aus dem fehlenden persönlichen Kontakt und der kontinuierlichen Nutzung digitaler Kommunikationsmittel, was die mentale Belastung zusätzlich erhöht (Turner, 2024).

Das Modell von Kahneman über langsames und schnelles Denken ist ebenfalls im Kontext VM relevant. Das Modell wird in zwei Systeme unterteilt: *Das schnelle Denken, System 1*, was von den Menschen bei routinemäßigen, automatisierten Aufgaben eingesetzt wird und keine tiefgreifende Analyse erfordert. Das schnelle Denken kann in alltäglichen Situationen hilfreich sein, um etwa schnell auf eine Teams-Nachricht zu reagieren oder eine E-Mail weiterzuleiten. *Das langsame Denken, System 2*, wird bei der Analyse komplexerer Aufgaben gebraucht, um fundierte Entscheidungen treffen zu können. VMs stellen daher besondere Anforderungen an die kognitiven Fähigkeiten der TN da sie zwischen den verschiedenen Denk Modi wechseln, um sowohl routinemäßige als auch anspruchsvolle Aufgaben zu bewältigen (Kahnemann, 2012).

Durch COVID-19 ist die Anzahl der Telearbeiter in den USA temporär von 8% auf 35% gestiegen, mit einer ähnlichen Steigung in Europa und Asien (Rivkin et al., 2024). Seit dieser Zeit haben sich viele TN an diesen Umschwung gewöhnt und bevorzugen mittlerweile das

virtuelle Arbeiten. Laut einer Umfrage des Researchcenters der ADP haben aus 32.000 Arbeitnehmern 64% angegeben, dass sie dauerhaft im Remote-Arbeiten bleiben möchten (Kugler, 2022). TN sind zentrale Akteure und ihr Verhalten wie auch ihre Erfahrung haben Auswirkungen auf das individuelle Wohlbefinden wie auch die Produktivität des VM (Lehmann-Willenbrock et al., 2018).

2.3.3 Leitende im Kontext virtueller Meetings

Die Macht oder Autorität einer Person in einem Unternehmen beschreibt, inwieweit sie Einfluss auf andere Personen hat (Clermont et al., 2015). Eine Führungskraft trifft Entscheidungen und weist Mitarbeitende Aufgaben zu, sowie überwacht und motiviert diese. Die Leitung VM bezieht sich nicht auf einen Führungsstil, es bezieht sich auf eine kontextuelle Kondition, an die sich die Führungskraft anpassen (Efimov et al., 2022). Vergleichsweise zur traditionellen Leitung wird die digitale als komplexer eingestuft, da der Aufbau und die Pflege von Beziehungen sowie die Koordinierung von Arbeitsprozessen schwieriger ist (Akin & Rumpf, 2013). Führungskräfte mussten sich an neue Rahmenbedingungen einer digitalisierten, globalisierten Arbeitsumgebung anpassen und ihr Team über räumliche Distanz hinweg führen, dies teilweise über verschiedene Zeitzonen hinweg (Avolio et al., 2014). Die Leitung trägt die Verantwortung für eine Arbeitsgruppe und um diese erfolgreich zu führen, ist es Hilfreich die verschiedenen IKT gezielt einzusetzen. Es wurde festgestellt, dass die Leitung in traditionellen, persönlichen Arbeitsumgebungen einen immensen Einfluss auf die psychische Gesundheit und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter*in hat (Montano et al., 2017).

Führungskräfte beklagen die hohe Anzahl an Meetings, insbesondere wenn sie an vielen teilnehmen. Eine positivere Perspektive kann entwickelt werden, wenn die Sichtweise geändert wird und die Führungskraft die Entstehung von Teamarbeit, engagierter Teilnahme und Kooperation innerhalb der Gruppe erkennt. Um dies zu erreichen, ist es entscheidend, klare Ziele zu setzen und eine transparente Kommunikation innerhalb des Teams zu fördern (Standaert et al., 2023).

2.4 Gruppenentwicklung im Unternehmenskontext

Im Kontext der Gruppenentwicklung gewinnt das Konzept der Themenzentrierte Interaktion (TZI) im virtuellen Raum an Bedeutung. Die Psychologin Ruth Cohn entwickelte in den 1950ern das Modell der TZI, das verschiedene Handlungsformen der sozialen Beziehungsarbeit umfasst und seitdem ein bedeutender Ansatz in der Gruppenarbeit und Organisationsentwicklung ist. Ihre Arbeit entstand aus einem 30-jährigen systematischen

Versuch, pädagogische und therapeutische Elemente zu integrieren. Das Modell eignet sich auch für die Gestaltung von Gruppen oder Teams und lässt sich somit auch auf virtuelle Teamarbeit beziehen. Es dient nicht nur der Organisationsentwicklung, sondern kann auch als Grundbaustein für die individuelle Lebensgestaltung betrachtet werden (Cohn, 2009).

Im TZI-Modell stehen drei Elemente in Beziehung zueinander: das Ich, das Wir und das Es, umgeben vom Globe. Effizienz wird nur erreicht, wenn diese Elemente im Gleichgewicht sind. Das Modell fordert Gruppenmitglieder dazu auf, ein Bewusstsein für ihre Kommunikation mit sich selbst und anderen zu entwickeln. Laut Cohn ist ein Gruppentreffen dann erfolgreich, wenn gleichermaßen auf die Faktoren Ich, Wir, Thema und Globe eingegangen wird (Cohn, 2009).

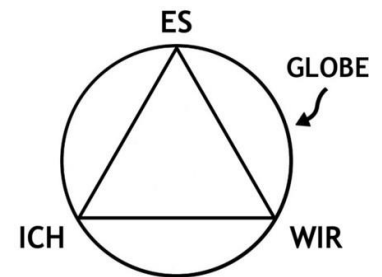


Abbildung 2: TZI (Eigene Darstellung nach Reinhardt, 2006)

Das *Ich* bezieht sich auf die individuelle Persönlichkeit und Autonomie jedes Gruppenmitglieds. Menschen sind sowohl psychologisch als auch biologisch einzigartig und gleichzeitig Teil einer größeren Dynamik. Die Autonomie einer Person ist umso ausgeprägter, je mehr sie sich ihrer wechselseitigen Abhängigkeit mit anderen und ihrer Umwelt bewusst ist. Dies ist ein anthropologisches Axiom. Das *Wir* bezieht sich auf die Dynamik innerhalb der Gruppe. Es ist wichtig, einen Raum zu schaffen, in dem alle Mitglieder Vertrauen haben, gehört werden und Unterstützung erfahren. Die Wertschätzung für die Entwicklung aller TN ist von zentraler Bedeutung, und Entscheidungen sollten darauf abzielen, deren Wachstum zu fördern. Dies ist ein ethisches Axiom. Das *Es* bezieht sich auf den Inhalt, die Arbeitsaufgabe oder das Thema, mit dem sich die Gruppe auseinandersetzt. Wichtig ist es, klar definierte Aufgaben und Ziele zu haben und die Aufgabe auf das Wesentliche zu lenken. Freie Entscheidungen werden innerhalb von inneren und äußeren Grenzen getroffen, die jedoch erweiterbar sind. *Der Globe*, oder das globale, bezieht sich auf das umfassende Kontextfeld, das in die Dynamik einer Gruppe einfließt. Sozusagen die äußeren Bedingungen und Einflüsse, denen die Gruppe gegenübersteht. Diese Faktoren können die Arbeitsweise, die Entscheidungsfindung und das Verhalten der Gruppenmitglieder direkt oder indirekt beeinflussen (Reinhardt, 2006). Das Konzept der TZI postuliert, dass es die Aufgabe eines Leiters ist, ein Gleichgewicht zwischen den Faktoren zu wahren. Die Leitung einer Gruppe obliegt einer Person, die das TZI-Konzept verinnerlicht hat und sich während des Meetings sowohl als TN als auch als Leiter integriert (Cohn, 2009).

Bruce Tuckman stellte 1965 ein Modell zur Phasenentwicklung der Teamentwicklung vor, das heute als grundlegendes Konzept in der Organisationspsychologie und im Management gilt. (Tuckman, 1965). Die Phasen der Teamentwicklung - Forming, Storming, Norming, Performing und Adjourning beschreiben den nicht-linearen Prozess, durch den Gruppen sich kennenlernen, Konflikte austragen, gemeinsame Regeln etablieren, effizient zusammenarbeiten und schließlich auflösen, wobei sie sich der ständigen Dynamik und möglichen Veränderungen innerhalb des Teams bewusst sein müssen (Tuckman & Jensen, 1977).

Die TZI wurde im Rahmen der COME-Studie zur Erstellung des Interviewleitfadens verwendet. Für diese Masterarbeit eignet sich das Konzept gut, da es einen integrativen und dynamischen Ansatz bietet, der die individuellen Bedürfnisse, die Gruppendynamik und den inhaltlichen Fokus gleichermaßen berücksichtigt.

2.5 Relevante Konzepte zur Verbesserung der Zusammenarbeit in virtuellen Meetings

2.5.1 Stress-Theorien

Die Conservation of Resources (COR) – Theorie wurde 1989 von Stevan E. Hobfoll eingeführt, um Stress zu erklären und ist nun seit über 30 Jahren die am meisten zitierte Theorie zu Organisationspsychologie und Organisationalem Verhalten. Die COR-Theorie besagt, dass Menschen bestrebt sind, Ressourcen zu erlangen, zu bewahren, zu entwickeln und zu schützen, die für sie von zentraler Bedeutung sind. Die Theorie basiert auf der Annahme, dass unser Denken evolutionär bedingt eine starke Tendenz hat, den Verlust von Ressourcen zu überschätzen und den Gewinn von Ressourcen zu unterschätzen. Nach dieser Theorie tritt Stress auf, wenn (a) wichtige Ressourcen bedroht sind, (b) wenn solche Ressourcen verloren gehen oder (c) wenn es nicht gelingt, trotz erheblichem Aufwand neue Ressourcen zu erwerben. Im Wesentlichen betrachtet die COR-Theorie menschliches Verhalten als Motivationsprozess, der durch das evolutionäre Bedürfnis bestimmt wird, Ressourcen für das Überleben zu sichern und zu erhalten (Hobfoll et al., 2018).

Eine weitere Theorie ist die Stress-Appraisal-Theorie, die im Gegensatz zur COR-Theorie Stress subjektiv bewertet. Sie betrachtet nicht nur äußere Ereignisse, sondern auch deren individuelle Wahrnehmung. Da der Fokus auf subjektiven Einschätzungen liegt, die emotional und situativ beeinflusst sind, eignet sich diese Theorie weniger für eine objektive Analyse (Folkman, 1984).

Die COR-Theorie betont die Objektivität von Ereignissen, was Rivkin et al. nutzten, um die Vorteile von VM für Teilnehmende zu untersuchen. Sie erweiterten die Theorie um das Flow-Konzept, bei dem die intensive Vertiefung in eine Tätigkeit das Zeitgefühl verschwinden lässt. Die Studie zeigt, dass VM das Wohlbefinden durch Flow-Erfahrungen steigern können, während emotionale Dissonanz diesen Effekt mindert. Emotionale Dissonanz, das Ausdrücken von Gefühlen, die nicht den tatsächlichen entsprechen, führt zu Stress und Erschöpfung, was kontraproduktives Verhalten und Erholungsbedarf beeinflusst. Die Vorteile von VM sind besonders ausgeprägt, wenn die Mitarbeitenden nicht durch pandemiebedingte Einschränkungen belastet sind (Rivkin et al., 2024). Allerdings weist die COR-Theorie auch Defizite auf. Ein Kritikpunkt ist, dass Ressourcenprozesse zu statisch betrachtet werden, ohne die Dynamik und Veränderungen im Zeitverlauf ausreichend zu berücksichtigen. Außerdem berücksichtigt die Theorie nicht immer individuelle Unterschiede in der Wahrnehmung und Reaktion auf Ressourcenveränderungen. Menschen haben unterschiedliche Kapazitäten zur

Gewinnung und Erhaltung, was nicht immer in der Theorie reflektiert wird (Halbesleben et al., 2014). Aus diesen Gründen wird die COR-Theorie für das methodische Vorgehen nicht berücksichtigt.

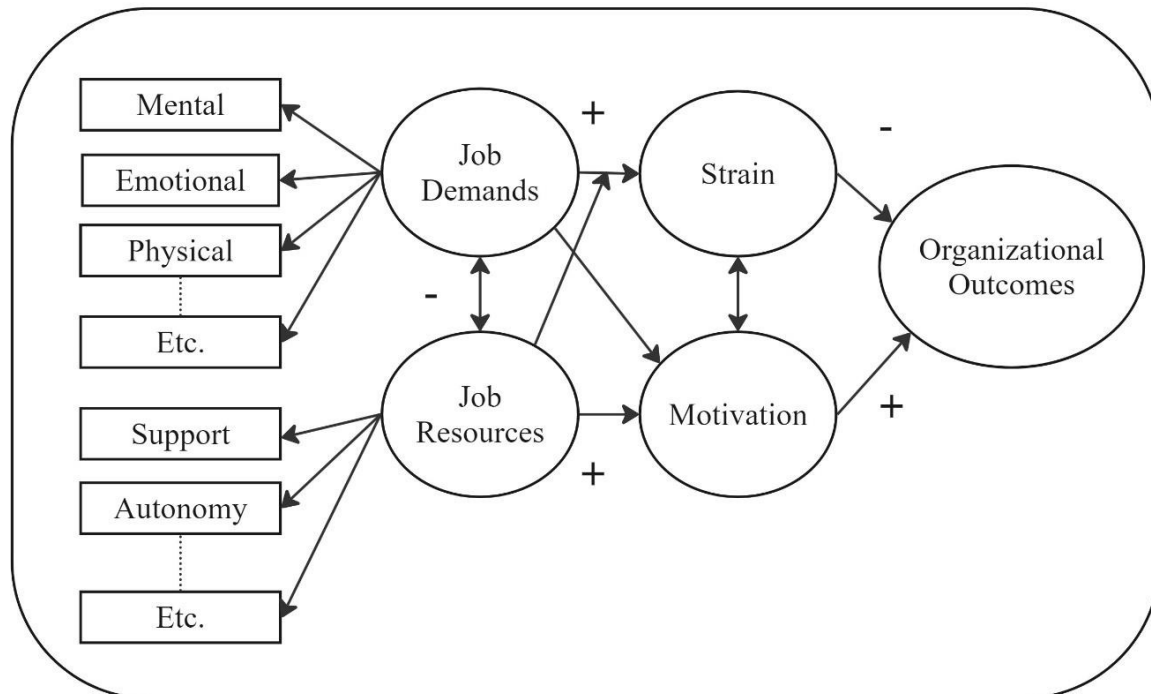


Abbildung 3: JD-R-Theorie (Eigene Darstellung nach Bakker & Demerouti, 2007)

Die JD-R -Theorie wurde von Bakker und Demerouti 2001 entwickelt und ist eine weitere Stress-Theorie, die darstellt, wie Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter*innen beeinflussen. Das Kernkonzept der JD-R-Theorie ist unterteilt in die Arbeitsanforderungen (Job Demands) und die Arbeitsressourcen (Job Resources).

Die Arbeitsanforderungen beziehen sich auf physische, psychologische, soziale oder organisatorische Aspekte der Arbeit, die ständige Anstrengung erfordern. Diese Aspekte sind oft mit hohem Arbeitsdruck, ungünstigen physischen Bedingungen oder emotional anspruchsvollen Interaktionen mit Kunden verbunden. Arbeitsressourcen sind Faktoren, die das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter*innen fördern. Sie umfassen physische, psychologische, soziale und organisatorische Aspekte der Arbeit, die mehrere zentrale Funktionen erfüllen. Arbeitsressourcen helfen Mitarbeiter*innen direkt dabei, ihre Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Dazu zählen materielle Ressourcen wie Werkzeuge, Ausrüstung und technologische Hilfsmittel, die eine effiziente Arbeitsausführung ermöglichen.

Ebenso wichtig ist die Unterstützung durch Führungskräfte, Kolleg*innen und andere zwischenmenschliche Interaktionen sowie die Autonomie, die es den Mitarbeiterinnen erlaubt, ihre Aufgaben eigenständig zu planen und durchzuführen. Dies kann die negativen Auswirkungen von Arbeitsanforderungen abschwächen und helfen, die damit verbundenen physiologischen und psychologischen Kosten zu minimieren (Bakker & Demerouti, 2007).

Das Modell zeigt, dass ein Gleichgewicht zwischen Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen entscheidend für das Wohlbefinden und die Leistung der Mitarbeiter*innen ist. Während hohe Arbeitsanforderungen zu Stress und negativen Ergebnissen führen, lassen sich diese Auswirkungen durch ausreichende Arbeitsressourcen ausgleichen, was zugleich die Motivation fördern kann. Die JD-R-Theorie ist ein umfassendes Modell zur Analyse von Stress und Wohlbefinden am Arbeitsplatz und wurde durch zahlreiche Studien bestätigt (Demerouti & Nachreiner, 2019). Trotz ihrer weit verbreiteten Anwendung und zahlreichen Vorteile gibt es auch einige Nachteile und Kritikpunkte. Das Modell ist flexibel und kann unterschiedliche Anforderungen, Ressourcen und Ergebnisse einbeziehen. Diese Flexibilität macht es in vielen Situationen nützlich, schränkt aber seine Allgemeingültigkeit ein. Durch die Berücksichtigung zahlreicher Faktoren kann das Konzept manchmal zu allgemein wirken und weniger spezifische Handlungsempfehlungen bieten. Dies kann die praktische Anwendbarkeit in bestimmten Kontexten einschränken (Schaufeli & Taris, 2014).

Sowohl die COR- als auch die JD-R-Theorie betonen, dass ein Mangel an Ressourcen zu erhöhtem Stress und negativen Auswirkungen im Arbeitsumfeld führen kann. Im Unterschied zur COR konzentriert sich die JD-R-Theorie jedoch stärker auf den individuellen Erwerb und Verlust von Ressourcen und deren Einfluss auf Stress. Dabei werden sowohl negative als auch positive Indikatoren des Mitarbeiterwohlbefindens berücksichtigt. Es lässt sich auf eine Vielzahl von Berufen anwenden, um das Wohlbefinden und die Leistung der Mitarbeiter*innen zu fördern (Bakker & Demerouti, 2007).

2.5.2 Maßnahmen des Teams und der Leitung

Im folgenden Konzept wird empfohlen, virtuelles Arbeiten aus einer subjektiven Perspektive zu betrachten, um ein tieferes Verständnis zu entwickeln und gezielte Gestaltungsmaßnahmen implementieren zu können. Es werden drei zentrale Kategorien identifiziert, die die Effizienz und Zufriedenheit der TN in VM maßgeblich verbessern können: die Gestaltung der Arbeitsaufgaben, soziale Interaktionen und der Arbeitskontext. Die wichtigsten Aspekte sind in Abbildung 4 zusammengefasst.

Gestaltung der Arbeitsaufgabe	Erweckt Autonomie im Team, da selbstständig Entscheidungen getroffen werden können Feedback einholen von Team-Mitgliedern. Woran wird gerade gearbeitet, wer trägt wo die Verantwortung?
Soziale Interaktion	Wie ist die Vertrautheit im Team? Wird verständnisvoll miteinander kommuniziert? Wie ist die Interdependenz unter den Teammitgliedern?
Gestaltung des Arbeitskontexts	Inwiefern werden Arbeitnehmer von der Organisation unterstützt? Gibt es ein Angebot für einen Heimarbeitsplatz oder eine Bereitstellung von Kollaborationstools?

Abbildung 4: Kategorisierung virtueller Zusammenarbeit (Quelle: Eigene Darstellung nach Handke & Wesche, 2024)

Drei zentrale Kategorien verbessern die Effizienz und Zufriedenheit: die Gestaltung der Arbeitsaufgaben, soziale Interaktionen und der Arbeitskontext. Eigenverantwortung bei der Aufgabenverteilung fördert die Koordination, während direkte soziale Interaktionen Vertrautheit und Kommunikation im Team stärken. Zudem spielt die organisatorische Unterstützung, etwa durch Heimarbeitsplätze und Kollaborationstools, eine entscheidende Rolle für den Erfolg virtueller Zusammenarbeit (Handke & Wesche, 2024).

Die Autorinnen deuten in ihrer Theorie auf die Wichtigkeit der subjektiven Perspektive hin, dies kann möglicherweise zu inkonsistenten Ergebnissen führen. Individuelle Wahrnehmungen können stark unterschiedlich sein, was die Umsetzung und Bewertung von Maßnahmen erschwert. Des Weiteren hängt die Effektivität der Maßnahmen stark von der Unterstützung durch die Organisation ab. Ohne ausreichende Ressourcen, Schulungen und technische Unterstützung könnten die Maßnahmen ineffektiv bleiben. Die genannten Kategorien von Handke und Wesche weisen deutliche Parallelen zu den Konzepten der TZI und der JD-R Theorie auf. Die Arbeitsaufgabe entspricht dem "Es" der TZI und den Arbeitsressourcen im JD-R Modell. Soziale Interaktionen spiegeln das "Wir" der TZI und die soziale Unterstützung im JD-R Modell wider. Der Arbeitskontext korrespondiert mit dem "Globe" der TZI und den organisatorischen Ressourcen im JD-R Modell. Diese Parallelen verdeutlichen die gemeinsame Zielsetzung, die Effektivität und das Wohlbefinden in virtuellen Teams zu verbessern, indem verschiedene Dimensionen der Arbeitsumgebung integriert und ausbalanciert werden.

Im Kapitel 2.2.2 wurden Herausforderungen aus einer Studie von Nemiro und Beyerlein thematisiert. Die Autoren präsentieren zudem ein prozessorientiertes Modell, das zur Verbesserung eingesetzt werden kann – das Virtual Team Maturity Model (VTMM®) (Nemiro & Beyerlein, 2008).

Das VTMM® verfolgt das Ziel, die Kompetenz virtueller Teams zu bewerten und bestehende Leistungslücken zu identifizieren (Friedrich et al., 2011). Der Schwerpunkt liegt dabei auf internen Prozessen, wie dem Vertrauensaufbau, der Kommunikation, dem Feedbackaustausch, der Festlegung von Arbeitsregeln sowie der Anerkennung und Belohnung. Diese Prozesse sollen zur Entwicklung hochmotivierter Teams beitragen und sowohl die Teamleistung als auch die Projektergebnisse verbessern. Als Referenzmodell ermöglicht das VTMM® die Messung der Leistung virtueller Teams und die Identifizierung sowie Behebung von Leistungsdefiziten. Die Relevanz und Validität des Modells wurden durch ein Team von über 80 zertifizierten Fachleuten bestätigt. Das VTMM® ist an bewährte Qualitäts- und Prozessverbesserungsmodelle angelehnt, nämlich das Modell der European Foundation for Quality Management und das Capability Maturity Model Integration. Durch diese Anlehnung stellt das VTMM® sicher, dass es auf fundierten und etablierten Prinzipien der Qualitäts- und Prozessoptimierung basiert, was seine Anwendung in der virtuellen Teamarbeit besonders wertvoll macht (Friedrich et al., 2010).

Das VTMM® identifiziert vier Reifegrade, die den Entwicklungsstand eines virtuellen Teams klassifizieren: undefiniert, elementar, fortgeschritten und hervorragend.

Das *undefinierte Niveau* zeigt zahlreiche Abweichungen vom Referenzmodell. Die Teamleistung kann nicht durch die Einhaltung standardisierter Prozesse belegt werden. Es fehlen klare Anweisungen zur Leistungsverbesserung des virtuellen Teams. Zudem sind viele wesentliche Prozesse, Werkzeuge und kulturelle Elemente nicht vorhanden. Virtuelle Teams können durchaus erfolgreich agieren; jedoch ist dieser Erfolg maßgeblich von den individuellen Kompetenzen und der Führungsstärke des Teamleiters sowie der Fähigkeiten der Teammitglieder abhängig. Auf dem *elementaren Niveau* entwickelt das Team ein Bewusstsein für die notwendigen Maßnahmen zur Verbesserung der Teamleistung. Dies führt zu einer Steigerung der Produktivität und einer Reduktion von Konflikten. In dieser Phase haben die Teammitglieder bereits Vertrauen zueinander aufgebaut.

Das *fortgeschrittene Niveau* kennzeichnet ein virtuelles Team, das eine positive Teamkultur etabliert hat und verschiedene Werkzeuge situationsgerecht einsetzt. Konflikte innerhalb des

Teams sind selten, und es wird ein besonderer Fokus auf die zwischenmenschlichen Beziehungen der Teammitglieder gelegt. Komplexe Aufgaben werden effizient bewältigt. Auf dem *hervorragenden Niveau* entsprechen alle Faktoren den Vorgaben des Referenzmodells. Die Leistung virtueller Teams ist außerordentlich hoch, und es wird kontinuierlich daran gearbeitet, Prozesse, Werkzeuge, Kultur und Wissen zu optimieren. Die Teammitglieder sind zufrieden und gestalten ihre Projekte effizient. Die Teamleistung bleibt auch bei personellen Veränderungen konstant hoch (Friedrich & Keil, 2018).

Des Weiteren sind 11 Prozesse Teil des Modells, wobei jeder Prozess durch Eingaben, Werkzeuge, Methoden wie Ausgaben definiert wird (Siehe Anhang B & C). Eingaben weisen auf Informationen zum aktuellen Stand und Wesen des virtuellen Teams hin. Werkzeuge und Methoden sind Verfahren, die angewendet werden, um Informationen aus der Eingabe voranzutreiben und eine Verbesserung der Prozesse einzuleiten. Die Ausgaben weisen auf erwartete Ergebnisse hin, die zur Leistungssteigerung des virtuellen Teams beitragen. Die Prozesse werden durch Key Performance Indicators (KPIs) gemessen, die angeben, wie gut ein Prozess im virtuellen Team vertreten ist. Die KPIs sind den vier Reifegraden zugeordnet und ermöglichen eine Einschätzung des Reifegrades eines bestimmten Prozesses. Jeder VTMM®-Prozess ist durch verschiedene KPIs charakterisiert, die je nach Reifegrad variieren. Zum Beispiel werden dem Prozess „Kennenlernen durchführen“ spezifische KPIs zugewiesen, die zur Bewertung der Gruppendynamik und Teaminteraktionen dienen. Bei diesem Prozess werden die sozialen Interaktionen und die Art und Weise, wie die Teammitglieder miteinander umgehen, erfasst. Das Anliegen des VTMM® besteht darin, Lücken in der Umsetzung von Prozessen wie "Kennenlernen durchführen" zu identifizieren und sie durch geeignete, ressourcenschonende Maßnahmen zu schließen. Punktwerte messen den jeweiligen Reifegrad des Leistungsniveaus (0 Punkte=undefiniertes Niveau, 1 Punkt= Elementares Niveau, 2 Punkte = Fortgeschrittenes Niveau, 3 Punkte= Hervorragendes Niveau). Um die Reife eines Prozesses zu bestimmen, muss jedes Teammitglied Punkte vergeben, die nach KPIs definiert wurden. Die Reife eines Prozesses wird durch die Summe der erreichten Punkte aller Teammitglieder berechnet und geteilt durch die Gesamtzahl der Teammitglieder. Wenn einige Teammitglieder signifikant unterschiedliche Punktzahlen vergeben, was auf eine divergierende Bewertung hindeutet, sollte der Teamleiter diesen Sachverhalt genauer untersuchen. Das Modell wurde entwickelt, um eine ökonomische und zeitnahe Lösung zur Steigerung der Leistung virtueller Teams bereitzustellen. Teammitglieder sollten etwa 15 Minuten für das Assessment einplanen, gefolgt von einer zweistündigen Präsentation der Ergebnisse und der Planung von Maßnahmen

durch die Teamleitung. Die Implementierung des Aktionsplans ist auf etwa 4 Wochen angesetzt. Die Empfehlung lautet, 2-3 VM für die Einführung der Maßnahmen zu nutzen, da zu viele Veränderungen das Team überfordern könnten (Friedrich & Keil, 2018).

Diese Theorie wurde in den letzten Jahrzehnten in zahlreichen Forschungs- und Praxisstudien zur Teamentwicklung angewendet (Friedrich & Keil, 2018). Das VTMM® beinhaltet den ganzheitlichen Ansatz zu Gruppenprozessen von Ruth Cohn, dessen Theorie im Kapitel 2.4 vorgestellt wird. Aus dem TZI lassen sich zwei zentrale Prinzipien ableiten: Zum einen sollte jede*r Verantwortung für die eigene Führung übernehmen, zum anderen haben Störungen und äußere Einflüsse immer Konsequenzen (Cohn, 2009). Diese Grundsätze werden im VTMM® integriert, indem sowohl individuelle Verantwortung als auch der Umgang mit Störungen und äußeren Einflüssen in den Gruppenprozessen betont werden. Während der Entwicklung des VTMM® wurde festgestellt, dass das Hauptproblem virtueller Teams darin besteht, dass die Mitglieder sich nicht ausreichend kennenlernen. Dieser Prozess ist jedoch von entscheidender Bedeutung, da er grundlegende Informationen über die Teammitglieder bereitstellt und die Bildung von Beziehungen ermöglicht. Der Prozess des Modells lässt sich direkt auf Tuckmans Phasen abbilden. Das VTMM® bietet einen maßgeschneiderten Ansatz zur Teamreife, indem es Teams ermöglicht, je nach Prozess und ökonomischer Notwendigkeit unterschiedliche Reifegrade anzustreben und somit die Teamleistung effizient zu optimieren.

Videoconference Fatigue (VCF) bezeichnet die stressbedingte Müdigkeit, die sich durch die intensive Teilnahme an VM ergibt (Nesher Shoshan & Wehrt, 2022). Die Studie zu VCF unterteilt die Bewältigungsstrategien in Organisatorische, persönliche und Technologische Bewältigungsstrategien. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Studie präsentiert, wobei ausschließlich die am häufigsten genannten Faktoren aufgelistet und erläutert werden (Bauer & Riedl, 2023). Eine detaillierte Darstellung ist im Anhang D, E & F zu finden. Eine weitere Studie von Oeppen, Shaw und Brennan bestätigt die Ergebnisse, da die Maßnahmen zur Verbesserung VM übereinstimmen (Oeppen et al., 2020).

Organisatorische Maßnahmen beziehen sich auf Veränderungen, die von der Organisation umgesetzt werden können. Eine häufig genannte Maßnahme ist die Einführung von Pausen während und zwischen VM. Diese Verantwortung liegt bei der Organisation, jedoch sollte jede/r TN sich der Bedeutung bewusst sein. Ebenso wird die Nutzung der Kamera als potenzielle Maßnahme erwähnt. In manchen Meetings ist es ratsam, die Kamera auszuschalten, um Überstimulation und nonverbale Missverständnisse zu vermeiden. In anderen Kontexten

kann das Einschalten der Kamera ein Gefühl von Nähe und Teamzugehörigkeit fördern. Die optimale Nutzung dieser Funktion erfordert daher eine sinnvolle Vorbereitung. Der Austausch unter den TN durch Besprechungen, Feedback-Tools oder Emoticons kann die Aufmerksamkeit im virtuellen Besprechungsraum erhöhen. Des Weiteren wird empfohlen, die Dauer der Meetings auf eine Stunde zu begrenzen, um der Ermüdung entgegenzuwirken (Amponsah et al., 2021). *Persönliche Maßnahmen* betonen individuelle Bedürfnisse der TN. In der Studie wurden insgesamt 13 Faktoren identifiziert, darunter die Vermeidung von Multitasking, da dieses die Erschöpfung verstärken kann. Es wurde festgestellt, dass Multitasking dann stattfindet, wenn die TN das Meeting als irrelevant ansehen, es ein wiederholtes Meeting ist, die Kamera und das Mikrofon aus sind oder das VM sich in die Länge zieht (Karl et al., 2022). Ebenso ist es von Bedeutung, dass sich die TN regelmäßig bewegen, um den Kreislauf zu aktivieren und die Wachsamkeit zu erhöhen, da körperliche Aktivität Müdigkeit entgegenwirken kann. Bei eingeschalteter Kamera wird empfohlen, direkt in die Linse zu schauen, um das Engagement im Team zu steigern. Zudem ist es wichtig, Ablenkungen möglichst gering zu halten; Hintergrundbilder können einerseits unterhaltsam sein, andererseits aber auch überfordernd wirken. Der Arbeitsplatz sollte ergonomisch gestaltet sein und den individuellen körperlichen Bedürfnissen gerecht werden. *Technologische Maßnahmen* beschreiben die technischen Möglichkeiten von VM, darunter vier spezifische Aspekte. Avatare können genutzt werden, um das persönliche Erscheinungsbild zu ersetzen und die kritische Selbstwahrnehmung vor der Kamera zu minimieren. Eine Funktion wie der "together mode" erweitert das Miteinander, indem sie den Eindruck erweckt, dass alle TN sich in einem Raum befinden. Des Weiteren existieren Software-Tools, die mittels Künstlicher Intelligenz (KI) den Augenkontakt herstellen können. Dies ermöglicht eine persönlichere Gesprächsatmosphäre, da die Blickrichtung durch die KI gezielt gelenkt wird. In Meetings mit vielen TN können die zahlreichen kleinen Bildschirmbilder überwältigend wirken. Durch die Verkleinerung der Desktop-Fenster kann dieser Erschöpfungszustand reduziert werden (Bauer & Riedl, 2023).

Zusammenfassend bietet die vorliegende Studie einen systematischen Überblick über Bewältigungsstrategien zur Bewältigung von Videokonferenz-Erschöpfung. Es ist jedoch anzumerken, dass nicht alle untersuchten Artikel empirischer Natur sind und die direkte Wirksamkeit der identifizierten Strategien oft nicht untersucht wurde. Dennoch können diese Strategien nützlich sein, und es wird empfohlen, zukünftige empirische Studien durchzuführen, um das Ausmaß der Effektivität genauer zu untersuchen (Bauer & Riedl, 2023).

3. Methodik

Die Arbeit basiert auf einer quantitativen Forschungsmethodik, wobei die Daten durch die COME-Studie gesammelt wurden. Die COME-Studie wurde von den Wissenschaftlerinnen Frau ao. Univ. Prof. Michaela Schaffhauser-Linzatti und Meetingexpertin Frau Irene Kernthaler-Moser in Zusammenarbeit einer Unternehmensberatung für Teamentwicklung wie Kooperationspartner*innen aus der Wirtschaft, Interessensvertretungen und der öffentlichen Verwaltung erarbeitet und umgesetzt. Die Daten wurden über einen Zeitraum vom 5.Juni 2023 bis 31.Juli 2023 gesammelt und mir im Rahmen meiner wissenschaftlichen Analyse zur Verfügung gestellt. Sobald diese Masterarbeit erfolgreich abgeschlossen wurde, wird der Datensatz sowie sämtliche verarbeiteten Daten gemäß den gesetzlichen Vorgaben und der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) ordnungsgemäß gelöscht und nicht an Dritte weitergegeben.

Ziel meiner Masterarbeit ist es, zu untersuchen, wie gezielte Maßnahmen die Effektivität VM steigern können. Besonderes Augenmerk liegt auf dem Zusammenhang zwischen den individuellen Merkmalen der Teilnehmenden und deren Präferenzen für Optimierungsstrategien. Diese Untersuchung ist Teil eines übergeordneten Forschungsinteresses, das praxisorientierte Ansätze zur Steigerung von Produktivität und Zufriedenheit in VM bewertet. Dabei wird eine zentrale Forschungsfrage behandelt, die im Verlauf der Arbeit beantwortet wird:

Welche Maßnahmen sollten von Führungskräften und TN eingesetzt werden, um VM im Unternehmen zu optimieren, mit besonderem Fokus auf die Steigerung der Zusammenarbeit?

3.1 Forschungsdesign

Die Methodik stützt sich auf die Ansätze von Doris Berger-Grabner, die sich intensiv mit methodischen Konzepten der Wirtschafts- und Sozialforschung auseinandersetzt. Diese Studie ist *quantitativ*, um messbare Unterschiede zwischen physischen und VM hinsichtlich ihrer Auswirkung auf die Zusammenarbeit im virtuellen Raum zu untersuchen. Diese Vorgehensweise zeichnet sich aus durch eine hohe Objektivität, Reliabilität und Validität. Durch die quantitative Forschungsmethodik ist es möglich, verallgemeinerbare Erkenntnisse zu gewinnen und diese auf eine größere Population zu übertragen. Dadurch lassen sich fundierte und praxisorientierte Empfehlungen für die Optimierung VM formulieren, die in verschiedenen Kontexten anwendbar sind.

3.2 Theoretischer Rahmen

Zu Beginn der Masterarbeit wurde ein Modell entwickelt, das die Arbeit systematisch in verschiedene Forschungsfragen unterteilt. Dieses Konzept dient dazu, dem Leser direkt zu Beginn einen klaren Überblick über das Forschungsproblem zu vermitteln und eine strukturierte Herangehensweise aufzuzeigen. Die einzelnen Forschungsfragen strukturieren sowohl die Literaturrecherche als auch die Analyse in logisch aufeinander aufbauende Unterkapitel. Durch die schrittweise Bearbeitung dieser Unterfragen wird der Leser methodisch durch die verschiedenen Analyseebenen geführt, was es ermöglicht, die Hauptforschungsfrage der Masterarbeit fundiert zu beantworten.

Zudem wurde ein methodisches Konzept entwickelt, das als Grundlage dieser wissenschaftlichen Arbeit dient und im Folgenden detailliert erklärt wird.

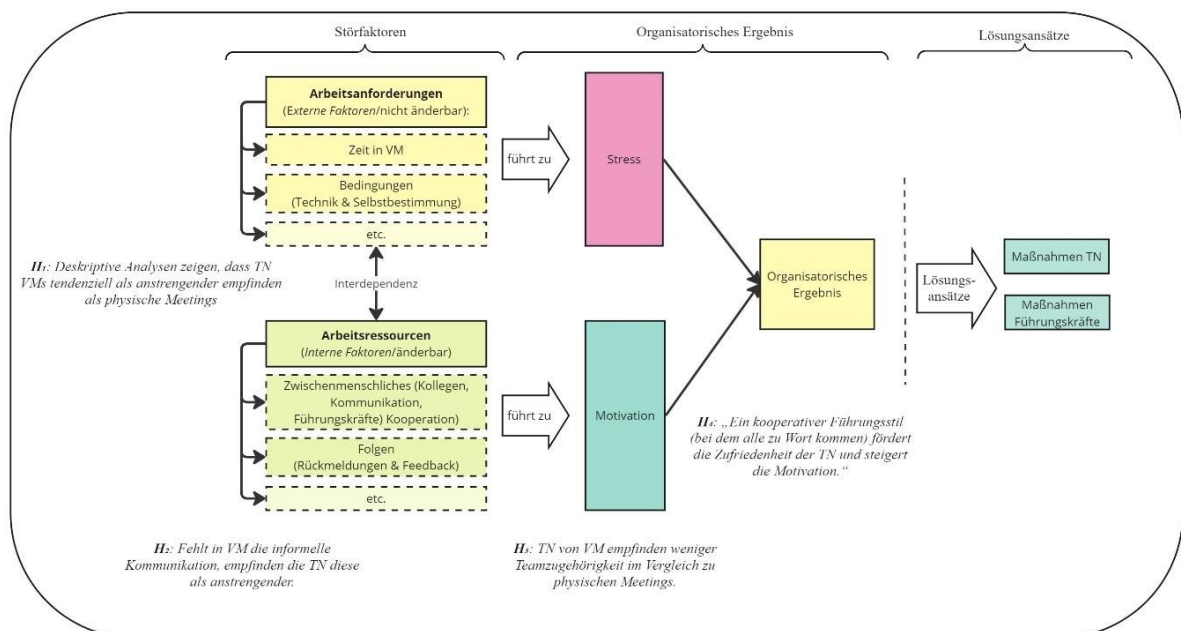


Abbildung 5: Methodisches Vorgehen (Eigene Darstellung)

Die JD-R-Theorie dient als heuristisches Modell für diese Masterarbeit und bildet die Grundlage zur Identifizierung von Lücken in der Zusammenarbeit bei VM. Wie in Kapitel 2.5.1 erörtert, umfasst die Theorie zahlreiche Funktionen, von denen nicht alle für diese Studie relevant sind. Daher konzentrieren wir uns auf eine ausgewählte Anzahl von Funktionen, die spezifisch die Hindernisse der virtuellen Teamarbeit adressieren. Die Auswahl der relevanten Faktoren erfolgt auf Basis der Literatur, insbesondere aus Abschnitt 2.2.1 Vorteile und 2.2.2 Herausforderungen von VM im Unternehmenskontext, sowie aus Kapitel 2.3 Arbeiten in und mit Gruppen. Die JD-R-Theorie bietet einen umfassenden Rahmen zur Analyse der

Arbeitsanforderungen und -ressourcen und hilft zu verstehen, wie verschiedene Faktoren die Zusammenarbeit in VM beeinflussen. Diese wurden jeweils unterteilt in interne und externe Faktoren, die änderbar oder nicht änderbar sind. In dieser Studie liegt der Fokus auf den internen Faktoren, da sie entscheidend zur Verbesserung der Zusammenarbeit der TN in VM beitragen können und aktiv von der Leitung und den TN verändert werden können. Um die Störfaktoren zu überwinden, ist es notwendig, diese internen Faktoren zunächst zu identifizieren und zu analysieren. Eine umfassende Literaturrecherche hat entscheidende Faktoren für die erfolgreiche Zusammenarbeit in VM ermittelt, aus denen Hypothesen abgeleitet wurden. Diese werden in der nächsten Phase der Studie durch statistische Auswertungen der Primärdaten der COME-Studie getestet und fassen somit das organisatorische Ergebnis zusammen, was wiederum die Grundlage der Lösungsansätze darstellt. Das Model der TZI wurde als Leitfaden der Interviews genutzt und ist somit Grundlage der primären Datensammlung.

Für die Entwicklung geeigneter Maßnahmen der Führungskräfte wird die Theorie des VTMM® herangezogen da es eingesetzt wird, um Strukturen und Prozesse innerhalb virtueller Teams zu verbessern. Durch die Implementierung gezielter Maßnahmen können zusätzliche Arbeitsressourcen geschaffen werden, die den negativen Auswirkungen von Arbeitsanforderungen, wie Stress und Überforderung, entgegenwirken. Dies führt gemäß der JD-R-Theorie zu einem Ausgleich zwischen Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen. Ein solcher Ausgleich fördert eine höhere Motivation, reduziert Erschöpfung und verbessert die Arbeitsergebnisse der Mitarbeitenden in virtuellen Teams (Bakker & Demerouti, 2007). Für die Entwicklung geeigneter Maßnahmen der TN weisen die Bewältigungsstrategien gegen VCF praxisorientierte Empfehlungen, um die Ermüdung zu reduzieren und die Effizienz zu steigern. Durch die Implementierung solcher Maßnahmen kann eine nachhaltige Verbesserung der virtuellen Zusammenarbeit erreicht werden, indem die negativen Effekte von VCF reduziert und die Arbeitsleistung der Teilnehmenden gefördert wird (Bauer & Riedl, 2023).

Im folgenden Abschnitt dieses Kapitels werden die Unterfragen und Hypothesen systematisch vorgestellt und im Hinblick auf ihre wissenschaftliche Relevanz erläutert. Dabei wird der inhaltliche Sinn jeder Unterfrage dargelegt, um deren Beitrag zur übergeordneten Forschungsfrage und zum theoretischen Rahmen der Arbeit nachvollziehbar zu machen.

1. Was sind Herausforderungen der Zusammenarbeit für TN in VM im Vergleich zu physischen Meetings?

Diese Unterfrage untersucht die spezifischen Herausforderungen, denen sich TN in VM gegenübersehen, und hebt die Unterschiede im Vergleich zu physischen Meetings hervor. Mithilfe der Literatur Recherche wurden passende Modelle ausgewählt um die Forschungsfrage wissenschaftlich zu beantworten. In diesem Zusammenhang werden auch die Hypothesen mithilfe der Daten der COME-Studie getestet. Die Hypothesen sind Vermutungen über einen Umstand, üblicherweise über die Beziehung zwischen mindestens zwei Variablen (Berger-Grabner, 2022). Welche Variablen im Zusammenhang getestet werden wird vor jeder Kontingenzanalyse erklärt (Siehe Kapitel 4.2 Kontingenzbewertung) Die Hypothesen lauten:

H₁: Deskriptive Analysen zeigen, dass TN VM tendenziell als anstrengender empfinden als physische Meetings

H₂: Fehlt in VM die informelle Kommunikation, empfinden die TN diese als anstrengender.

H₃: TN von VM empfinden weniger Teamzugehörigkeit im Vergleich zu physischen Meetings.

H₄: Ein kooperativer Führungsstil (bei dem alle zu Wort kommen) fördert die Zufriedenheit der TN und steigert die Motivation.

H₁ stellt die grundlegende Hypothese dar, die untersucht, ob die TN VM tatsächlich als anstrengender empfinden. Diese Hypothese bildet die Basis für die nachfolgenden, die tiefer in die Ursachen dieser Belastung eintauchen. Sie verdeutlicht das zentrale Problem der Arbeit und liefert die Begründung, warum es notwendig ist, dieses Thema weiter zu erforschen.

H₂ untersucht den Zusammenhang zwischen dem Fehlen informeller Kommunikation und dem subjektiv empfundenen Anstrengungsgrad in VM. Hier wird geprüft, ob eine mangelnde informelle Interaktion signifikant zum Stress der TN beiträgt.

H₃ zielt darauf ab, den Einfluss des Meetingformats (virtuell vs. physisch) auf das soziale Empfinden der Teamzugehörigkeit zu analysieren. Diese Hypothese unterstützt das Verständnis der Auswirkungen unterschiedlicher Meetingformate auf die soziale Dynamik und ermöglicht eine fundierte Betrachtung, wie die Effektivität von Teamarbeit durch die Wahl des Formats beeinflusst wird.

H₄ untersucht schließlich die Rolle des Führungsstils in VM, indem sie den Einfluss eines dominanten Führungsstils als möglichen Störfaktor analysiert und gleichzeitig die Auswirkungen eines kooperativen Führungsstils als potenzielle Maßnahme zur Verbesserung der Zusammenarbeit prüft. Die Ergebnisse dieser Analyse sind entscheidend, um gezielte

Strategien zu entwickeln, die sowohl die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmenden berücksichtigen als auch die Gesamtproduktivität und den Zusammenhalt des Teams fördern.

2. Welche Maßnahmen sind von den TN anzuwenden, um die Zusammenarbeit in VM zu optimieren?

Die Analyse der zweiten Forschungsfrage stützt sich auf die Ergebnisse der statistischen Auswertung der ersten Unterfrage. Die Ergebnisse der primär erhobenen Daten werden mit der einschlägigen Literatur abgeglichen, um darauf basierend Maßnahmen zu formulieren, die das Verhalten der TN in VM nachhaltig verbessern. Die identifizierten Maßnahmen werden aus der bestehenden Fachliteratur aus Kapitel 2.5 abgeleitet und adaptiert.

3. Welche Maßnahmen sind von den Führungskräften anzuwenden, um die Zusammenarbeit im VM zu verbessern?

Der letzte Abschnitt fokussiert sich auf die Maßnahmen, die von Führungskräften ergriffen werden können. Dabei wird der gleiche methodische Ansatz verwendet wie bei der Analyse der zweiten Forschungsfrage.

3.3 Stichprobe

Die Umfrage wurde unter Anwendung des Snowball-Sampling-Verfahrens über Partner der Unternehmensberatung für Teamentwicklung sowie über Kooperationspartner aus der Wirtschaft, Interessensvertretungen und die öffentliche Verwaltung verbreitet. Zusätzlich wurde die Umfrage über LinkedIn-Marketing, Aufrufe in Newslettern und das Internetportal der Universität Wien sowie über den Newsletter des Österreichischen Gewerkschaftsbundes veröffentlicht. Zur Datenerhebung wurde das Instrument SoSci Survey verwendet, das aufgrund seiner hohen Datenschutzstandards und der Anonymisierung der TN Daten eine vertrauliche Weiterleitung und Verarbeitung gewährleistet. (M. Schaffhauser-Linzatti & I. Kernthaler-Moser , 2024).

Die Umfrage erfasst demografische Daten, berufliche Hintergründe, persönliche Präferenzen bezüglich VM sowie Erfahrungen verschiedener Aspekte von physischen und VM in einem beruflichen Kontext. Die Fragen zielen darauf ab, die Erfahrungen, Wahrnehmungen und das Verhalten von TN in diesen Meetings zu erfassen (Schaffhauser-Linzatti & Kernthaler-Moser, 2024).

Die Zielgruppe dieser Studie umfasst alle Personen, die regelmäßig an VM im Unternehmenskontext teilnehmen. Insgesamt beteiligten sich 1.149 Personen. Einige Einträge

wurden aufgrund unvollständiger Angaben aus dem Datensatz exkludiert. Diese wurden in einem separaten Dokument dokumentiert und hinsichtlich ihrer Vollständigkeit analysiert. Umfragen, bei denen mehr als fünf Antworten fehlten, wurden aus dem Datensatz ausgeschlossen. Nach der Bereinigung der Daten gemäß den oben beschriebenen Kriterien blieben 890 valide Fälle übrig. Von den TN identifizierten sich 367 als männlich, 499 als weiblich, 5 als divers, und 19 Personen machten keine Angabe zu ihrem Geschlecht.

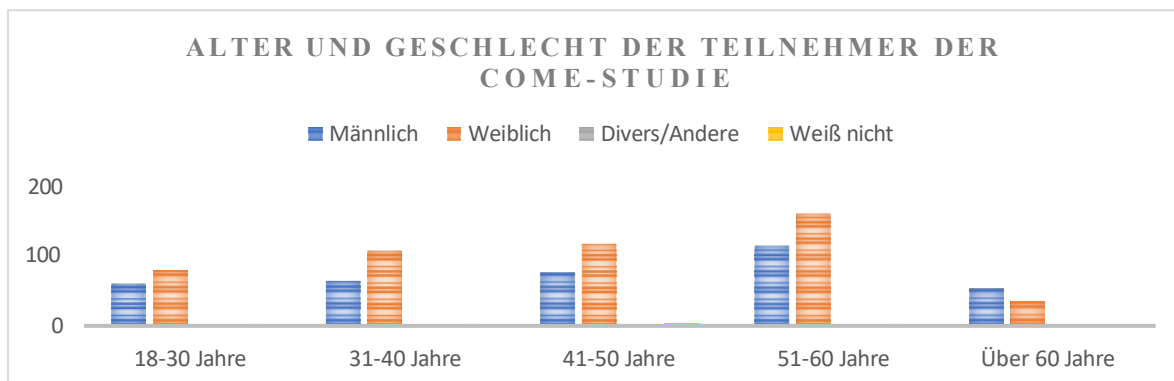


Abbildung 6: Alter und Geschlecht der TN der COME-Studie (Eigene Darstellung)

In der unten dargestellten Tabelle wurde das Alter, das Geschlecht, wie die Anzahl der Stunden pro Woche eingeteilt. Dies fasst die demografischen Daten der TN zusammen. Die grün markierten Felder erleichtern die Identifizierung von Mustern und Auffälligkeiten in den Daten. Am häufigsten vertreten ist die Arbeitsstundenkategorie von 35-45 Stunden, was auf eine Normarbeitszeit hinweist. Es ist eine Tendenz zu sehen, mehr als 45 Stunden pro Woche zu arbeiten, insbesondere bei Männern in der Altersgruppe 51-60.

Tabelle 1: Demografische Daten (Eigene Darstellung)

Altersgruppe	Geschlecht	>45 Stunden	35-45 Stunden	25-34 Stunden	15-24 Stunden	<15 Stunden	Keine Angabe
18-30 Jahre	Männlich	2	32	7	11	7	1
18-30 Jahre	Weiblich	6	48	10	12	2	0
31-40 Jahre	Männlich	8	49	3	3	0	0
31-40 Jahre	Weiblich	14	59	18	15	1	14
31-40 Jahre	Divers	0	0	1	1	0	0
41-50 Jahre	Männlich	24	68	2	1	0	1
41-50 Jahre	Weiblich	20	56	31	10	0	0
51-60 Jahre	Männlich	40	59	10	4	1	0
51-60 Jahre	Weiblich	39	79	24	15	2	1
51-60 Jahre	Divers	1	0	0	0	0	0
Über 60Jahre	Männlich	13	22	6	5	4	3
Über 60Jahre	Weiblich	6	17	6	1	4	0

Des Weiteren wurde die Position im Unternehmen abgefragt. Der Großteil der Befragten von 460, ist Mitarbeiter*in ohne Führungsposition. 286 Mitarbeiter*innen mit Führungsposition wie 89 Selbstständige. 19 Menschen identifizieren sich als Praktikant*in oder Auszubildende*r und 35 gaben keine Angabe.

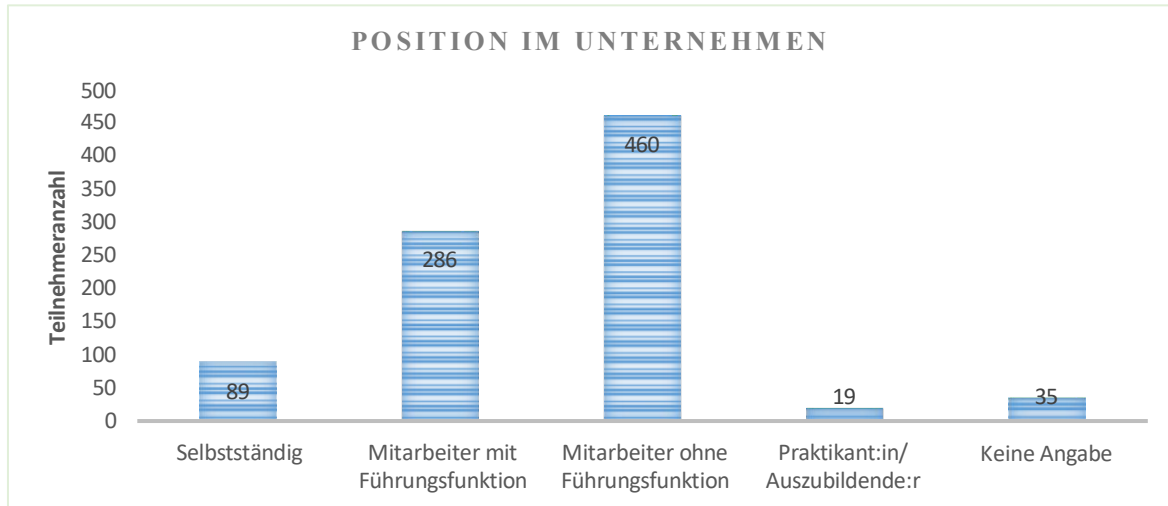


Abbildung 7: Position im Unternehmen (Eigene Darstellung)

Neben den genannten demografischen Daten wurde auch die Branche abgefragt. Die Mehrheit von 304 TN stammt aus der Branche Bildung und Forschung. Dies ist darauf rückzuführen das die Leiterinnen der COME-Studie auch in dieser Branche tätig sind.

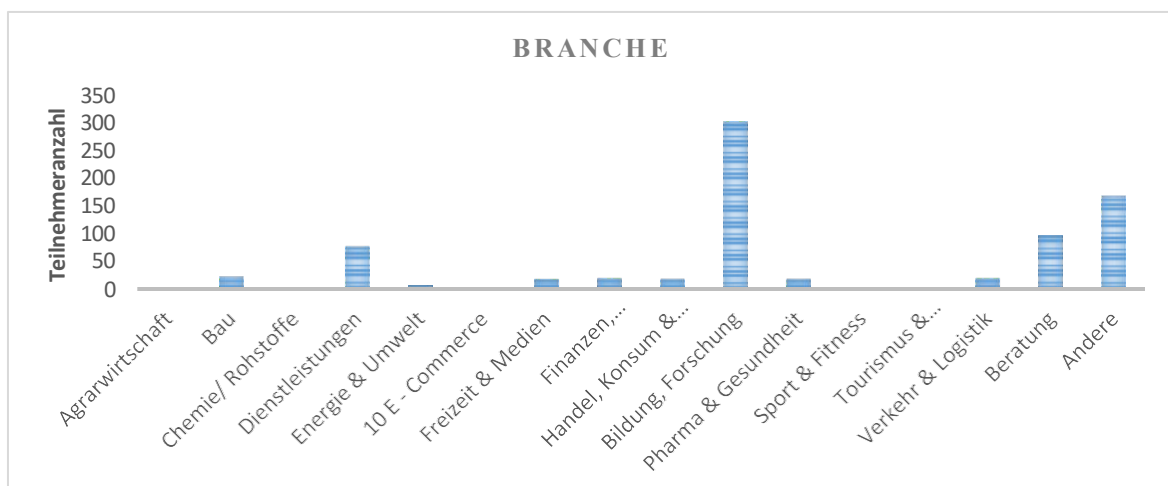


Abbildung 8: Branche (Eigene Darstellung)

3.4 Operationalisierung der Daten

Die Daten der Umfrage der COME-Studie wurden in messbare Variablen übersetzt, was eine fundierte quantitative Analyse ermöglicht. Verschiedene Skalen wie die *Nominale Skala* (Fragen ohne natürliche Rangfolge) *Ordinale Skala* (Fragen mit Rangfolge) wurden eingesetzt,

um die Variablen zu messen. Zudem wurden die Antworten der Fragen auf einer *Likert-Skala* von 1 bis 5 kodiert, wobei 1 „stimme gar nicht zu“ und 5 „stimme völlig zu“ entspricht. Nominale Daten, wie das Geschlecht, wurden mit 1=männlich, 2=weiblich, 3=divers oder für nicht beantwortete Fragen -1 für KA oder -9 für nicht beantwortet.

Zur Datensammlung wurde für die COME-Studie ein standardisierter Fragebogen entwickelt, der sich auf die Theorie Chons stützt. Die *geschlossenen Fragen* umschließen eine festgelegte Anzahl von Antwortmöglichkeiten, aus denen die TN auswählen. Mit diesem Fragetool können Daten standardisiert und durch statistische Analysen verglichen werden (Frage A101). Zudem wurden *offene Fragen* benutzt, die Raum für freie Antworten lassen, ohne durch vorgegebene Meinungen begrenzt zu werden. Durch diese Technik werden *qualitative Daten* gesammelt, in denen Befragte ihre freie Meinung nennen können (Frage A503_06). Außerdem wurden *Mehrfachauswahlfragen* formuliert, die den Befragten die Möglichkeit geben, mehrere Antwortmöglichkeiten aus einer Frage auszuwählen. Mit dieser Technik kann ein umfassendes Bild von den Präferenzen der TN herausgefiltert werden (Frage A50).

Wie im obigen Abschnitt erwähnt wurde der Fragebogen inklusive Daten für diese Masterarbeit zur Verfügung gestellt. In der ursprünglichen Studie wurden verschiedene Bereiche analysiert die das Engagement, die Inhalte, die Ablenkung und auch die Zusammenarbeit VM genau erforschen. Diese verschiedenen Themengebiete wurden im Fragebogen in verschiedene Kategorien unterteilt, zu den Erfahrungen und Wahrnehmungen von TN an VM und physischen. Es gibt insgesamt acht Rubriken und einen Abschnitt der die Demografischen Daten erfasst. *Rubrik A1* befasst sich mit allgemeinen Meeting-Erfahrungen, *Rubrik A2* mit der Kameranutzung in VM, *Rubrik A3* mit dem Persönlichem Erleben, *Rubrik A4* mit den Inhaltlichen Aspekten von Meetings, *Rubrik A5* mit Teamarbeit und Ablenkung, *Rubrik A6* mit der Teamkommunikation und dem sozialen Klima. Diese Masterarbeit konzentriert sich spezifisch auf die Maßnahmen zur Verbesserung der Teamarbeit. Daher wurden nur relevante Fragen ausgewählt, die im Dokument grün markiert sind (Siehe Anhang G).

3.4.1 Deskriptive Untersuchung

Eine deskriptive Untersuchung hat zum Ziel, eine präzise Darstellung der Verteilungshäufigkeiten vorzunehmen. Der Zweck dieser Analyse besteht darin, die Eigenschaften der Merkmale detailliert darzustellen und systematische Klassifikationen zu entwickeln (Berger-Grabner, 2022). Zu den bereinigten Daten erfolgt eine inhaltliche Analyse

der demografischen Merkmale (Alter, Geschlecht, Branche, Position im Unternehmen, Arbeitsstunden pro Woche). In der visuellen Auswertung wurden bei den ersten beiden Fragen das Alter berücksichtigt, da dies potenziell aussagekräftige Ergebnisse im Hinblick auf den Einfluss von Berufserfahrung und Verantwortung liefern könnte. Allerdings zeigte sich bei der Visualisierung, dass es keine signifikanten Unterschiede zwischen den demografischen Gruppen – Alter, Geschlecht, Branche, Position im Unternehmen und den wöchentlichen Arbeitsstunden – gibt. Die Verteilung der Antworten ist weitgehend konsistent, weshalb eine detaillierte grafische Darstellung nicht erforderlich erschien. Dennoch wurden die entsprechenden Daten der Vollständigkeit halber in den Anhang aufgenommen (Siehe Anhang K).

In der Darstellung der Ergebnisse sowie der Analyse wird der Schwerpunkt daher auf die allgemeinen Trends und zentralen Erkenntnisse gelegt. Dabei werden mithilfe von Formeln (ZählenWenn und ZählenWenns) die Daten miteinander verknüpft und deskriptiv erläutert, um den Leser*innen einen klaren Überblick über die demografischen Daten zu bieten. Dies ist essenziell, um ein grundlegendes Verständnis der Stichprobe zu gewährleisten, bevor tiefere Analysen durchgeführt werden. Lediglich die für diese Studie relevanten Fragen wurden deskriptiv ausgewertet (siehe Kapitel 4.1). Diese deskriptive Auswertung dient zugleich der Beantwortung der ersten Hypothese und verfolgt das Ziel, die Daten der COME-Studie transparent und nachvollziehbar darzustellen.

3.4.2 Kontingenzanalyse

Durch eine umfassende Literaturanalyse und die Entwicklung eines theoretischen Rahmens werden Zusammenhangshypothesen formuliert und mithilfe des Chi-Quadrat-Tests überprüft. Die zugrundeliegende Nullhypothese postuliert, dass kein Zusammenhang zwischen den untersuchten Variablen besteht, während die Alternativhypothese einen bestehenden Zusammenhang annimmt. Für die Analyse der Abhängigkeit zwischen zwei nominal skalierten Variablen wird die Kontingenzanalyse verwendet. Diese untersucht, ob ein Zusammenhang besteht und inwieweit eine Variable Veränderungen der anderen beeinflusst. Der Chi-Quadrat-Wert wird berechnet, indem die Differenz zwischen den beobachteten und den erwarteten Häufigkeiten bestimmt wird. Liegt dieser Wert bei einem festgelegten Signifikanzniveau und einer bestimmten Anzahl von Freiheitsgraden unter einem kritischen Tabellenwert, wird auf das Vorliegen eines Zusammenhangs geschlossen. Der Pearson'sche p-Wert gibt Aufschluss über die Signifikanz des Ergebnisses. Ein p-Wert von $\leq 0,05$ (5%) deutet auf einen

signifikanten Zusammenhang zwischen den Variablen hin, woraufhin die Alternativhypothese angenommen wird. Ein p-Wert über 0,05 führt zur Annahme der Nullhypothese. Bei einem p-Wert von $\leq 0,01$ (1%) spricht man von einem hoch signifikanten Ergebnis. Sollte mehr als 20% der TN eine theoretische Häufigkeit von weniger als 5 aufweisen, wird der Einsatz des Fisher-Tests empfohlen. In der vorliegenden Untersuchung ist dies jedoch nicht erforderlich, da die beobachteten Häufigkeiten stets größer sind (Berger-Grabner, 2022).

3.4.3 Kreuztabellen

Die Analyse des Chi-Quadrat-Wertes wird durch Kreuztabellen unterstützt, die sowohl die Häufigkeitsverteilung als auch die Richtung eines möglichen Zusammenhangs veranschaulichen. Sie zeigen die Häufigkeiten zweier Variablen in einer strukturierten Form, wodurch erkennbar wird, ob statistisch signifikante Beziehungen zwischen zwei oder mehr kategorialen Variablen bestehen. Kreuztabellen bieten eine klare Übersicht über die Verteilung von Merkmalen im Verhältnis zueinander und tragen wesentlich zum Verständnis der Struktur und Stärke von Zusammenhängen bei (Berger-Grabner, 2022). Größere Abweichung wurden in einer der tabellarischen Auflistung mit rot markiert. In diesen Fällen liegt die Abweichung der beobachteten von der erwarteten Häufigkeit auffallend auseinander (Siehe Kapitel 4.2). Zusätzlich werden bei der Diskussion der Ergebnisse direkte Zitate der TN aus den offenen Fragen eingefügt. Es ist hervorzuheben, dass es sich hierbei um subjektive Darstellungen handelt, die vorrangig dazu dienen, die Tiefe der Analyse zu untermauern. Die Aussagen werden zitiert durch die Case Nummer des Befragten.

3.5 Gütekriterien der Forschung

In dieser Masterarbeit wurde ein hohes Maß an wissenschaftlicher Sorgfalt angewendet, um die Qualität der Forschung sicherzustellen. Besondere Aufmerksamkeit wurde daraufgelegt, eine hohe Reliabilität und Validität der Ergebnisse zu gewährleisten. Die verwendete Literatur beschränkte sich ausschließlich auf von Experten begutachtete Artikel. Alle externen Gedanken, Theorien oder Modelle wurden präzise und korrekt gemäß dem APA-Referenzstil zitiert. Die Analyse der Literatur sowie der erhobenen Daten wurde unter strikter Wahrung der Objektivität durchgeführt, um sicherzustellen, dass die Schlussfolgerungen der Arbeit auf den Daten basieren und nicht durch subjektive Meinungen beeinflusst werden. Im Umgang mit den erhobenen Daten wurde zudem strikt auf die Einhaltung der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) geachtet, insbesondere hinsichtlich der Verarbeitung und Speicherung der Daten.

4. Ergebnisse

4.1 Deskriptive Ergebnisse

Die zusammengefassten Daten werden im Folgenden detailliert präsentiert, um die zentralen Erkenntnisse der Untersuchung transparent darzustellen. Im ersten Abschnitt werden die deskriptiven Ergebnisse erläutert, während der zweite Teil die Ergebnisse der Inferenzstatistik ausführlich behandelt.

Es wurden Fragen aus der COME-Studie herangezogen, um zu untersuchen, ob die Befragten VM als belastender empfinden und welche möglichen Ursachen dafür verantwortlich sein könnten. Durch die Einbeziehung mehrerer Fragen wird ein tieferes Verständnis der Wahrnehmung und der Einflussfaktoren gewonnen, die zur Belastung in VM beitragen könnten. Die deskriptive Analyse dient zur ausführlichen Überprüfung der Hypothese:

H₁: Deskriptive Analysen zeigen, dass TN VM tendenziell als anstrengender empfinden als physische Meetings

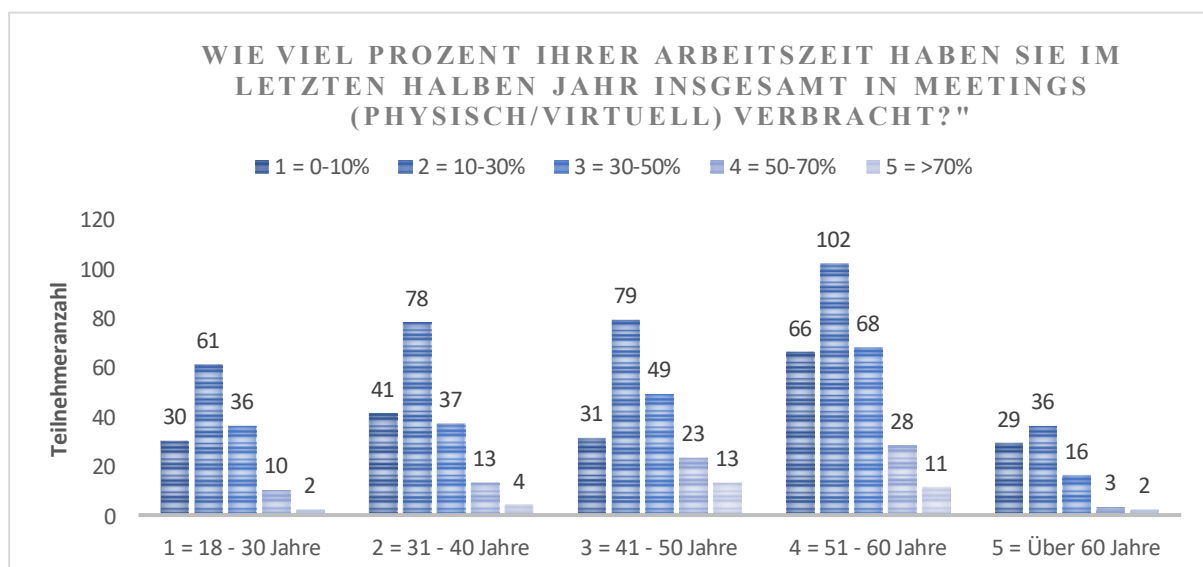


Abbildung 9: Deskriptive Auswertung A101 (Eigene Darstellung)

Von den Befragten gaben 360 Personen an, 10-30 % ihrer Arbeitszeit in physischen oder VM zu verbringen, was etwa 40 % der TN der COME-Studie ausmacht und somit den größten Anteil der Befragten darstellt. 204 Personen gaben an, 0-10 % ihrer Arbeitszeit in Meetings zu verbringen, während 207 Personen angaben, 30-50 % ihrer Zeit in Meetings zu investieren. 113 TN verbringen mehr als 50 % ihrer Arbeitszeit in Meetings.

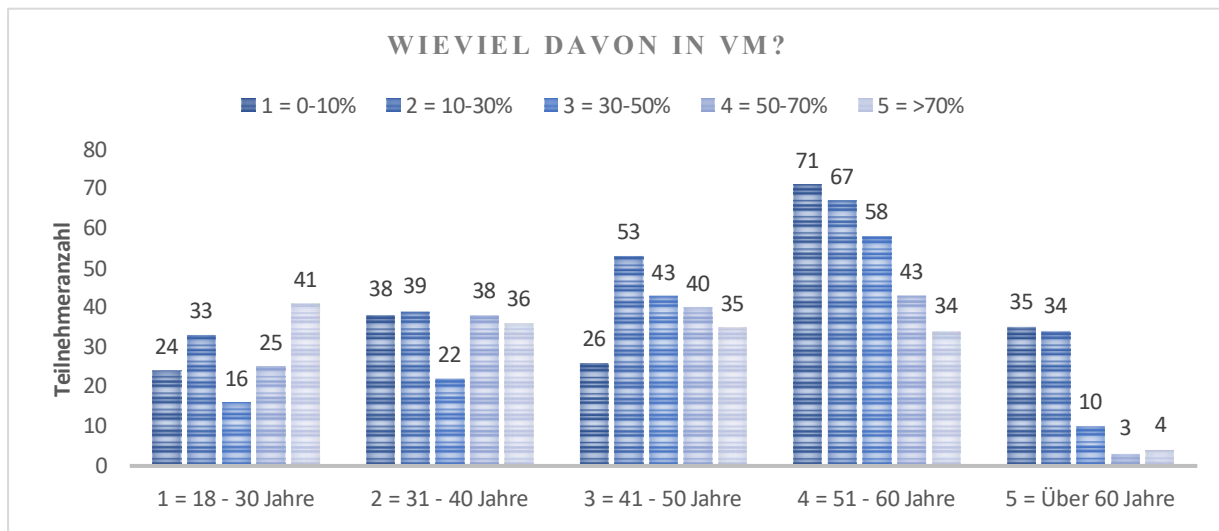


Abbildung 10: Deskriptive Auswertung A110 2 (Eigene Darstellung)

In der Altersgruppe von 18-30 Jahren dominiert die Antwortmöglichkeit „>70%“ mit 41 Stimmen (über 70%). In der darauffolgenden Gruppe ist die zweite Option mit 23% (39 Stimmen) leicht hervorgehoben, wobei die übrigen Antworten keine deutlichen Abweichungen aufweisen. Bei den 41- bis 50-Jährigen überwiegen die Kategorien „10-30%“ (53 Stimmen) und „30-50%“ (43 Stimmen). In der Altersgruppe 51-60 sind die Kategorien „0-10%“ (71 Stimmen), „10-30%“ (67 Stimmen) sowie „30-50%“ (58 Stimmen) stark vertreten. In der Alterskategorie über 60 Jahre zeigt sich eine klare Tendenz zu Werten unter 30%.

Die weiteren deskriptiven Auswertungen beziehen sich lediglich auf die Gesamtanzahl der Teilnehmenden, da keine signifikanten Unterschiede in Alter, Geschlecht, Branche, Position im Unternehmen oder Arbeitsstunden pro Woche erkennbar waren. Auffälligkeiten werden in der Analyse gesondert erwähnt.

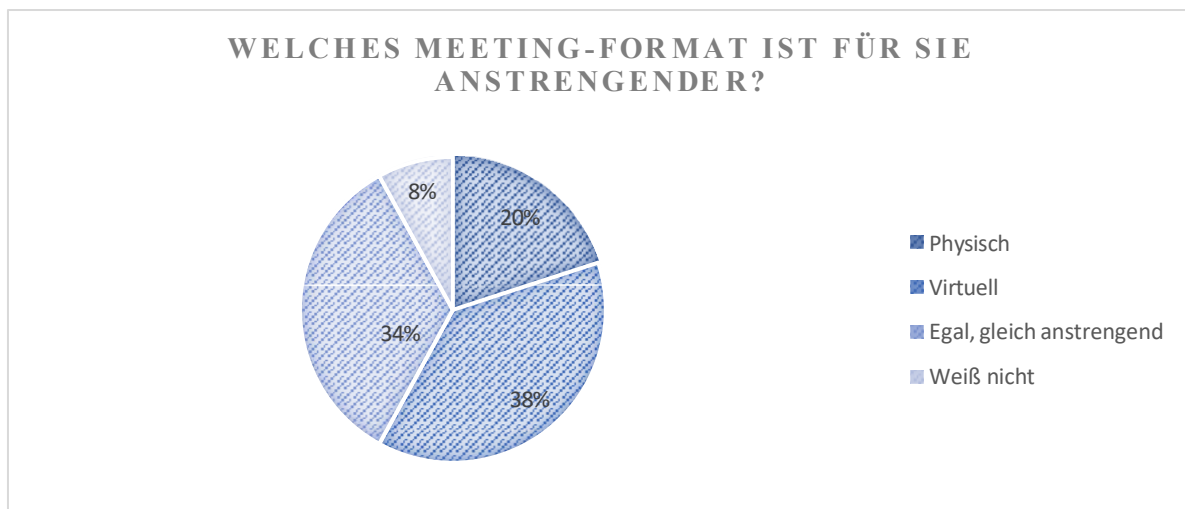


Abbildung 11: Deskriptive Auswertung A108 (Eigene Darstellung)

Das oben dargestellte Kreisdiagramm visualisiert die Ergebnisse zur Frage A108 „*Welches Meeting Format ist für sie anstrengender?*“. Ein erheblicher Anteil der Befragten (knapp 40%) empfindet VM im Vergleich zu physischen Meetings als anstrengender. Weitere 34% der Befragten nehmen keinen Unterschied in der empfundenen Anstrengung zwischen den beiden Meeting-Formaten wahr. 20% der TN empfinden physische Meetings als anstrengender. Die restlichen TN konnten keine klare Einschätzung geben.

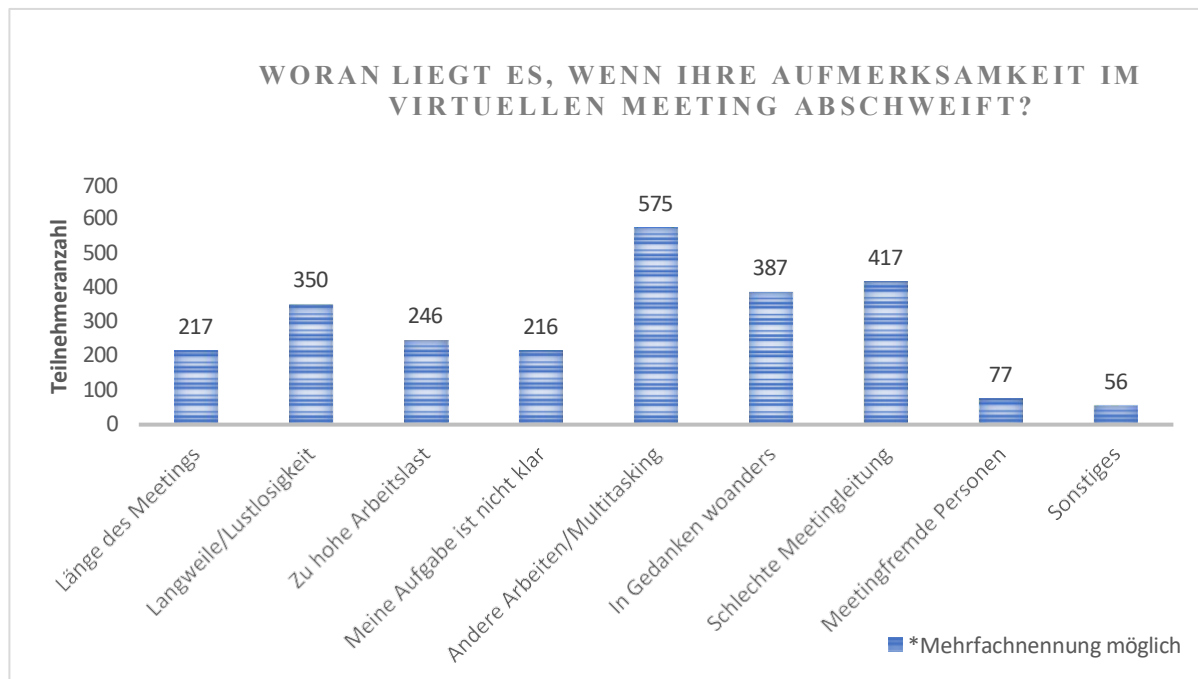


Abbildung 12: Deskriptive Auswertung A501 (Eigene Darstellung)

Mit der nächsten Frage wird untersucht, aus welchen Gründen sich die TN während eines VM ablenken lassen. Hier war eine Mehrfachnennung möglich, da es viele Gründe gibt. Die am häufigsten genannte Ablenkung mit 575 ist „andere Arbeit“ oder „Multitasking“. Zudem wurde 387-mal „in Gedanken woanders“ angegeben. Mit 417 Nennungen zeigt die Auswertung, dass eine ineffektive Meetingleitung und mangelndes Interesse signifikante Faktoren für den Verlust der Aufmerksamkeit darstellen. Ebenfalls 417-mal wurde „schlechte Meetingleitung“ genannt, während „Langeweile oder Lustlosigkeit“ 350-mal erwähnt wurde. Weitere Ursachen für eine abnehmende Aufmerksamkeit umfasst eine zu hohe Arbeitslast, die Länge des Meetings, unklare Aufgabenstellungen, das Vorhandensein meetingfremder Personen sowie andere Gründe.

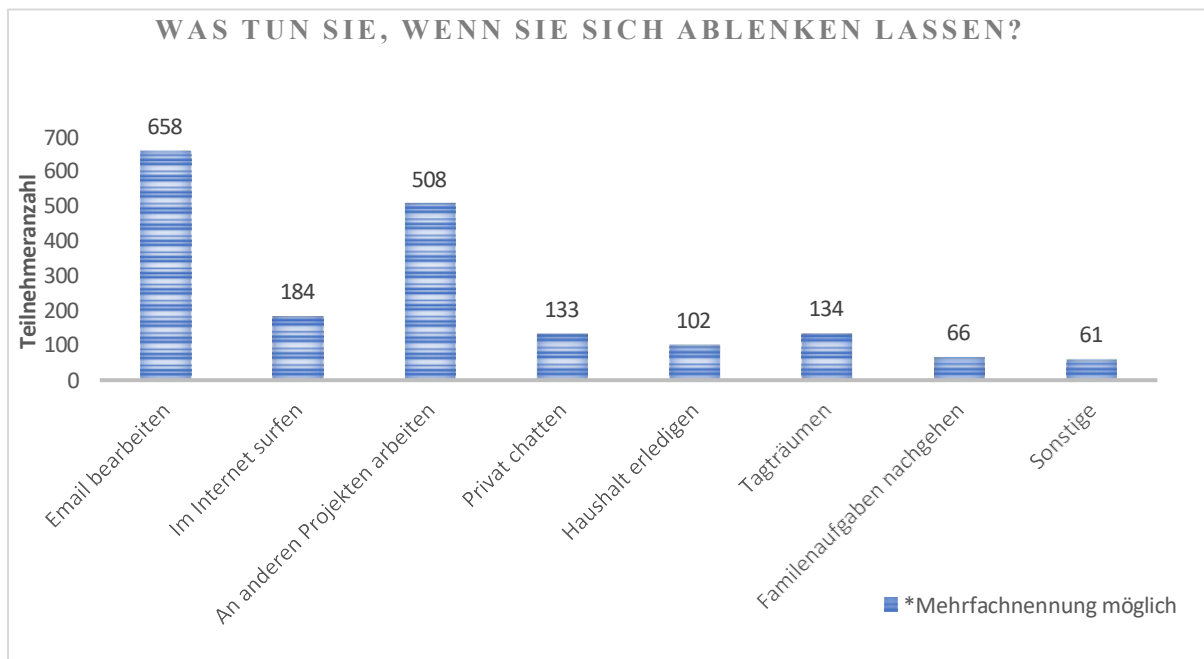


Abbildung 13: Deskriptive Auswertung A502 (Eigene Darstellung)

Das nächste Balkendiagramm visualisiert die Verteilung der Tätigkeiten, denen sich TN während eines VM zuwenden, wenn sie abgelenkt sind. Die am häufigsten ausgeführte Aktivität ist das Beantworten von E-Mails, das mit 658 Nennungen 36% der Gesamtnennungen ausmacht. Ebenfalls häufig vertreten ist das Arbeiten an anderen Projekten. Zudem gaben 184 TN an, während VM im Internet zu surfen. „Privat chatten“ kam 133-mal vor, während 134 Personen angaben, zu „Tagträumen“. Auch das Erledigen von Haushaltsaufgaben wurde 102-mal erwähnt, 66 TN übernehmen nebenbei Familienaufgaben, und bei 61 Nennungen wurden „sonstige“ Aktivitäten angegeben, was darauf hindeutet, dass es noch eine Vielzahl weiterer Ablenkungen gibt, die nicht in den Hauptkategorien erfasst wurden.

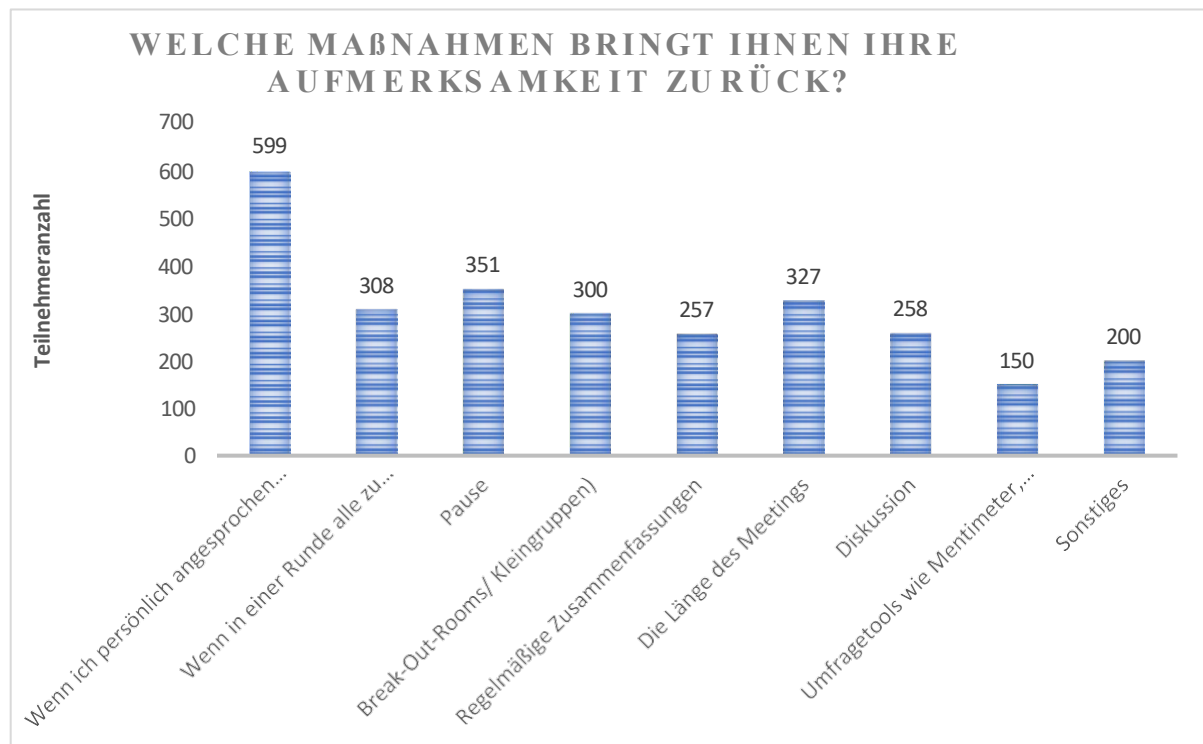


Abbildung 14: Deskriptive Auswertung A504 (Eigene Darstellung)

Das Balkendiagramm illustriert die Häufigkeiten von Frage A504, mit der neun verschiedene Antwortoptionen gewählt wurden. Mit 599 Stimmen wurde die Option „Wenn ich persönlich angesprochen werde“ am häufigsten gewählt. Dies entspricht etwa 22 % aller abgegebenen Stimmen. Mit 13 % der Stimmen (insgesamt 351) wird die „Pause“ als zweitwirksamste Maßnahme eingestuft. Allerdings ist hierbei zu berücksichtigen, dass die Länge des Meetings in der Fragestellung nicht spezifiziert wurde. Es ist daher anzunehmen, dass die TN diese Maßnahme im Kontext längerer VM als notwendig erachten, um ihre Aufmerksamkeit wiederzuerlangen. Diese Beobachtung korreliert mit der dritthäufigsten Antwortoption „Die Länge des Meetings“, die 327 Stimmen erhielt. Die Option „Wenn in einer Runde alle zu Wort kommen“ wurde 308-mal ausgewählt, was darauf hinweist, dass die Einbindung aller TN ebenfalls eine effektive Strategie zur Wiederherstellung der Aufmerksamkeit darstellt. Eine ähnliche Zustimmung erhielt die Option „Break-Out-Rooms/Kleingruppen“ mit 300 Stimmen. Dies legt nahe, dass der Einsatz von Kleingruppenarbeiten, unterstützt durch entsprechende technische Hilfsmittel, gezielt zur Aufmerksamkeitssteuerung eingesetzt werden kann. Weitere Maßnahmen wie „Regelmäßige Zusammenfassungen“ (257 Stimmen), „Diskussion“ (258 Stimmen), „Umfragetools“ (150 Stimmen) und „Sonstiges“ (200 Stimmen) wurden weniger häufig genannt.

4.2 Ergebnisse Kontingenzbewertung

4.2.1 Kontingenzbewertung H_2

Jedes Unterkapitel widmet sich der Auswertung einer spezifischen Hypothese. Zu Beginn wird jeweils die Nullhypothese eingeführt, gefolgt von der Darstellung der Alternativhypothese. Vor jeder Analyse erfolgt eine detaillierte Beschreibung der untersuchten Variablen, um die Relevanz und die Ausgangslage der Analyse zu verdeutlichen. Eine Übersicht des methodischen Vorgehens ist im Anhang J enthalten.

Um die Signifikanz der Variablen zu testen, wurden die Antwortmöglichkeiten der Variablen A602_01 und A602_02 in Verbindung mit der Frage A108 „Welches Meeting-Format empfinden Sie als anstrengender?“ in einer Kreuztabelle analysiert. A602_01 bezieht sich auf das Fehlen der informellen Kommunikation auf fachlicher Ebene, während A602_02 das Fehlen der informellen Kommunikation auf persönlicher Ebene untersucht. Beide Variablen stellen die unabhängigen Variablen dar und bieten zwei Antwortmöglichkeiten: „Ja, die informelle Kommunikation fehlt“ oder „Nein, die informelle Kommunikation fehlt nicht“. Die Frage A108, die als abhängige Variable fungiert, kategorisiert das empfundene Anstrengungsniveau in drei Antwortoptionen: physische Meetings, VM oder beide Meeting-Formate werden als gleich anstrengend wahrgenommen. Die Auswertung besteht aus einer Kreuztabelle, einem Chi-Quadrat-Test sowie einer Zusammenfassung der Fallverarbeitung.

$H_0(2)$: Das Fehlen informeller Kommunikation in VM hat keinen Einfluss darauf, wie anstrengend die Teilnehmenden diese empfinden.

H_2 : Fehlt in VM die informelle Kommunikation, empfinden die Teilnehmenden diese als anstrengender.

Tabelle 2: Zusammenfassung der Fallverarbeitung A108*A602_01 (Eigene Darstellung)

Zusammenfassung der Fallverarbeitung						
	Gültig		Fälle Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
A108*A602_01	843	100%	0	0.0%	843	100,0%

4. Ergebnisse

Tabelle 3: A108*A602_01 Kreuztabelle (Eigene Darstellung)

			Fehlt Ihnen im virtuellen Meeting die informelle Kommunikation?			
			(A602_01) Ja, auf fachlicher Ebene			
			0	Nicht ausgewählt	ausgewählt	Gesamt
(A108) Welches Meeting-Format ist für Sie anstrengender?	Physisch	Anzahl	79	65	38	182
		Erwartete Anzahl	56,1	52,9	73,0	182,0
	Virtuell	Anzahl	86	86	179	351
		Erwartete Anzahl	108,3	102,0	140,7	351,0
	Egal, gleich anstrengend	Anzahl	95	94	121	310
		Erwartete Anzahl	95,6	90,1	124,3	310,0
Gesamt		Anzahl	260	245	338	843
		Erwartete Anzahl	260,0	245,0	338,0	843,0

Die Kreuztabelle zeigt die Häufigkeiten und die erwarteten Häufigkeiten für die beiden Variablen. Sie zeigt, wie viele Personen das jeweilige Meeting-Format als anstrengender empfanden und ob sie angegeben haben, dass ihnen die informelle Kommunikation auf fachlicher Ebene fehlt. Insgesamt 182 Personen empfanden Physische Meetings als anstrengender. Davon sagten 38 Ihnen fehle die Informelle Kommunikation auf fachlicher Ebene und 65 wählten es nicht aus. 0 steht in diesem Fall für alle TN, die A602_01 im Fragebogen nicht angeklickt haben. In der nächsten Kategorie stimmten 351 TN für VM als anstrengender. Davon behaupten 179 das Ihnen die informelle Kommunikation auf fachlicher Ebene fehle. Insgesamt 310 Personen empfinden beide Meeting Formate als gleich anstrengend und 121 davon stimmten ab, dass die informelle Kommunikation auf fachlicher Ebene fehle.

Tabelle 4: Kontingenztafel A108*A602_01 (Eigene Darstellung)

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Pearson-Chi-Quadrat	46,601a	4	<,001
Likelihood-Quotient	48,608	4	<,001
Zusammenhang linear-mit-linear	9,175	1	,002
Anzahl der gültigen Fälle	843		

- a. 0 Zellen (0,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 53,89.

4. Ergebnisse

In der Tabelle ist zu erkennen, dass der Pearson-Chi-Quadrat-Wert 46,601a bei einem p-Wert von <0,001 liegt. Dies ist der statistische Beweis dafür, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Meeting-Format, das als anstrengender empfunden wird, und der Wahrnehmung der fehlenden informellen Kommunikation auf fachlicher Ebene gibt. Dies geht deutlich aus der Kreuztabelle hervor (Siehe rot markierte Werte). 179 gaben an, dass ihnen die fachliche Kommunikation fehlt. Dies liegt deutlich über dem zu erwarteten Wert von 140,7. Im Gegensatz dazu ist zu erkennen, dass die aktuelle Anzahl beim physischen Meeting (38) deutlich unter dem erwarteten Wert (73,0) liegt. Die Gruppe, die Egal, gleich anstrengend angegeben haben zeigen keine auffälligen Werte, da die Zahlen relativ nah aneinander liegen.

Ergänzend wird A602_02 statistisch getestet.

Tabelle 5: Zusammenfassung der Fallverarbeitung A108*A602_02 (Eigene Darstellung)

Zusammenfassung der Fallverarbeitung						
	Gültig		Fälle Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
A108*A602_02	843	100%	0	0.0%	843	100,0%

Tabelle 6: A108*A602_02 Kreuztabelle (Eigene Darstellung)

			Fehlt Ihnen im virtuellen Meeting die informelle Kommunikation?			
			(A602_02) Ja, auf persönlicher Ebene			
			0	Nicht ausgewählt	ausgewählt	Gesamt
(A108) Welches Meeting-Format ist für Sie anstrengender?	Physisch	Anzahl	79	31	72	182
		Erwartete Anzahl	56,1	21,8	104,1	182,0
	Virtuell	Anzahl	86	22	243	351
		Erwartete Anzahl	108,3	42,1	200,7	351,0
	Egal, gleich anstrengend	Anzahl	95	48	167	310
		Erwartete Anzahl	95,6	37,1	177,2	310,0
Gesamt		Anzahl	260	101	482	843
		Erwartete Anzahl	260,0	101,1	482,0	843,0

Die zweite Kreuztabelle vergleicht die Werte von A108 und A602_02. Insgesamt 31 TN finden physische Meetings als anstrengender und gaben an, dass Ihnen die Informelle Kommunikation auf persönlicher Ebene nicht fehlt. 72 derselben Gruppe sagen jedoch, dass ihnen diese informelle Kommunikation fehlt. 86 Personen empfinden VM als anstrengender und gaben an, dass ihnen die informelle Kommunikation nicht fehlt. 243 Personen empfinden VM als

anstrengender und gaben an, dass ihnen die informelle Kommunikation fehlt (Erwartung: 200,7). Hier gibt es eine klare Abweichung: Mehr Personen als erwartet vermissen in dieser Gruppe die persönliche Kommunikation. In der Gruppe egal, gleich anstrengend gaben 48 nicht ausgewählt an und 167 ausgewählt. Hier sind jedoch keine großen Abweichungen zwischen Anzahl und Erwarteter Anzahl zu erkennen.

*Tabelle 7: Kontingenztafel A108*A602_02 (Eigene Darstellung)*

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Pearson-Chi-Quadrat	49,900a	4	<,001
Likelihood-Quotient	51,157	4	<,001
Zusammenhang linear- mit-linear	5,347	1	,002
Anzahl der gültigen Fälle	843		

a. 0 Zellen (0.0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 21,81
Der Pearson-Chi-Quadrat-Wert mit 49,900 mit einem p-Wert von 0,001 deutet auf einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem empfundenen Meeting-Format und dem Fehlen der informellen Kommunikation auf persönlicher Ebene hin. Es gibt eine statistisch relevante Abweichung von den erwarteten Häufigkeiten, die nicht durch Zufall erklärt werden können.

Die Diskrepanz zeigt, das VM tatsächlich als anstrengender empfunden werden, wenn die informelle Kommunikation fehlt. Daher wird die Nullhypothese (H_0) abgelehnt und die Alternativhypothese (H_2) akzeptiert.

4.2.2 Kontingenzbewertung H_3

In der nächsten statistischen Auswertung wird untersucht, ob sich die Teamzugehörigkeit der TN aufgrund der digitalen Verschiebung im Vergleich zu physischen Meetings verändert hat. Da die COME-Studie keine explizite Frage stellt, die zwischen physischen und virtuellen Teams unterscheidet, bietet die Frage A101 „Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit haben Sie im letzten halben Jahr insgesamt in Meetings (physisch/virtuell) verbracht?“ die beste Annäherung zur Differenzierung. Diese Frage stellt die unabhängige Variable dar, da sie misst, wie viel Zeit die TN in den letzten sechs Monaten in Meetings verbracht haben. Die abhängige Variable wird durch die Frage A609 erfasst, die die Veränderung der Zusammenarbeit im Team aufgrund der VM misst. Die Antwortmöglichkeiten auf diese Frage sind: „Verbessert“, „Gleichgeblieben“ und „Verschlechtert“.

Diese Auswertung soll klären, ob ein Zusammenhang zwischen der Zeit, die in Meetings (physisch/virtuell) verbracht wurde, und der Wahrnehmung der Teamzusammenarbeit besteht.

$H_0(3)$: Teilnehmende von VM fühlen sich genauso zu ihrem Team zugehörig wie bei physischen Meetings.

H_3 : Teilnehmende von VM empfinden weniger Teamzugehörigkeit im Vergleich zu physischen Meetings.

Tabelle 8: Zusammenfassung der Fallverarbeitung A101*A609 (Eigene Darstellung)

Zusammenfassung der Fallverarbeitung						
	Gültig		Fälle Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
A101*A609	720	100%	0	0.0%	720	100,0%

4. Ergebnisse

Tabelle 9: A101*A609 Kreuztabelle (Eigene Darstellung)

			A609 Durch die virtuellen Meetings hat sich die Zusammenarbeit bei uns im Team nicht verändert			
			Verbessert	Gleichgeblieben	Verschlechtert	Gesamt
(A101) Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit haben Sie im letzten halben Jahr insgesamt in Meetings (physisch/virtuell) verbracht?	Keine Angabe	Anzahl	1	3	0	4
		Erwartete Anzahl	0,8	2,5	0,7	4,0
	0-10%	Anzahl	28	91	23	142
		Erwartete Anzahl	27,8	89,5	24,7	142,0
	10-30%	Anzahl	58	195	41	294
		Erwartete Anzahl	57,6	185,4	51,0	294,0
	30-50%	Anzahl	32	105	42	179
		Erwartete Anzahl	35,1	112,9	31,1	179,0
	50-70%	Anzahl	12	43	16	71
		Erwartete Anzahl	13,9	44,8	12,3	71,0
	>70%	Anzahl	10	17	3	30
		Erwartete Anzahl	5,9	18,9	5,2	30,0
Gesamt		Anzahl	141	454	125	720
		Erwartete Anzahl	141,0	454,0	125,0	720,0

Tabelle 10: Kontingenztafel A101*A609 (Eigene Darstellung)

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Pearson-Chi-Quadrat	13,565a	10	0,194
Likelihood-Quotient	13,612	10	0,194
Zusammenhang linear-mit-linear	0,957	1	0,328
Anzahl der gültigen Fälle	720		

a. 3 Zellen (16,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 0,69

Es lässt sich für beide Gruppen feststellen, dass die Anzahl und die zu erwartende Anzahl nicht großartig voneinander abschweifen was zu einem Pearson-Chi-Quadrat-Wert von 13,565 mit einem p-Wert von 0,194 führt. Dieser p-Wert ist größer als 0,05, also nicht signifikant. In diesem Szenario gibt es keine statistische Abweichung und die Nullhypothese (H_0) wird nicht verworfen.

4.2.3 Kontingenzbewertung H₄

H₀₍₄₎: Ein kooperativer Führungsstil, bei dem alle zu Wort kommen, hat keinen Einfluss auf die Zufriedenheit der Teilnehmenden und steigert nicht ihre Motivation.

H₄: Ein kooperativer Führungsstil (bei dem alle zu Wort kommen) fördert die Zufriedenheit der Teilnehmenden und steigert die Motivation.

Für die nächste Analyse wurden die Führungsstile in zwei Kategorien eingeteilt. Anhand der Antwortmöglichkeiten der COME-Studie Frage **A608** *Welche Aussage charakterisiert das Klima in Ihrem virtuellen Teammeeting am besten?* konnten zwei Führungsstile herausgefiltert werden. Den dominanten Führungsstil (Antwortoption A608_01, A608_02, A608_03) und den kooperativen Führungsstil (A608_04, A608_05 & A608_06). Es wird pro Führungsstil eine statistische Analyse geben, um die Signifikanzen zwischen Motivation und Führungsstil zu testen. Die unabhängige Variable ist der Führungsstil. Diese Variable ist unabhängig, da sie als Einflussfaktor untersucht, wie der Führungsstil die Motivation der TN beeinflusst. Die Motivation der TN wird durch die Frage **A310** *Sind Sie bei digitalen Meetings insgesamt aktiver, gleich oder passiver als im physischen Meeting?* gemessen. Dies ist die abhängige Variable, da sie das Ergebnis oder die Reaktion der TN darstellt, die durch den Führungsstil beeinflusst wird. Es gibt insgesamt drei Antwortmöglichkeiten, das TN aktiver, gleich oder passiver sind.

Dominanter Führungsstil (A608_01)

*Tabelle 11: Zusammenfassung der Fallverarbeitung A608_01*A310 (Eigene Darstellung)*

Zusammenfassung der Fallverarbeitung						
	Gültig		Fälle Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
A608_01*A310	864	100%	0	0.0%	864	100,0%

4. Ergebnisse

Tabelle 12: A608_01 * A310 Kreuztabelle (Eigene Darstellung)

			A310 Sind Sie bei digitalen Meetings insgesamt aktiver, gleich oder passiver als im physischen Meeting?			
			Aktiver	Gleich	Passiver	Gesamt
A608_01 Bei uns ist sich jeder selbst der nächste und der Chef moderiert straff durch	Nicht ausgewählt	Anzahl	55	495	262	812
		Erwartete Anzahl	56,4	485,9	269,7	812,0
	Ausgewählt	Anzahl	5	22	25	52
		Erwartete Anzahl	3,6	31,1	17,3	52,0
Gesamt		Anzahl	60	517	287	864
		Erwartete Anzahl	60,0	517,0	287,0	864,0

Die TN, die A608_01 nicht ausgewählt haben, verteilen sich relativ gleichmäßig über die Kategorien „Aktiver“, „Gleich“ und „Passiver“, wobei die Erwarteten Werte relativ nah bei den tatsächlichen Werten liegen. Die TN die A608_01 ausgewählt haben gibt es etwas mehr passive TN (25 beobachtet vs. 17,3 erwartet) und etwas weniger TN die für „Gleich“ abgestimmt haben. Die Anzahl der „Aktiven“ ist relativ klein, aber 1,4 höher als erwartet.

Tabelle 13: Kontingenztafel A608_01 * A310 (Eigene Darstellung)

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Pearson-Chi-Quadrat	7,088a	2	0,29
Likelihood-Quotient	6,915	2	0,32
Zusammenhang linear-mit-linear	2,469	1	0,116
Anzahl der gültigen Fälle	864		

a. 1 Zellen (16,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,61
Der Pearson-Chi-Quadrat-Wert ist statistisch signifikant ($p = 0,029$), was bedeutet, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen einem dominanten Führungsstil und der Aktivität der TN in VM gibt. Die Abweichung vom erwarteten Wert bei „Passiver“ bei Personen, die den dominanten Führungsstil gewählt haben zeigt eine deutliche Abweichung.

Kooperativer Führungsstil (A608_05)

Um die Signifikanz beim kooperativen Führungsstil und der Motivation der TN zu testen, werden die Fragen A608_05 und A310 miteinander gekreuzt.

Tabelle 14: Zusammenfassung der Fallverarbeitung A608_05 * A310

Zusammenfassung der Fallverarbeitung						
	Gültig		Fälle Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
A608_05*A310	864	100%	0	0.0%	864	100,0%

Tabelle 15: A608_05*A310 Kreuztabelle (Eigene Darstellung)

			A310 Sind Sie bei digitalen Meetings insgesamt aktiver, gleich oder passiver als im physischen Meeting?			
			Aktiver	Gleich	Passiver	Gesamt
A608_05 Jede*r bringt seine Stärken ein, arbeitet kooperativ und nimmt auf private Bedürfnisse Rücksicht	Nicht ausgewählt	Anzahl	32	325	207	564
		Erwartete Anzahl	39,2	337,5	187,3	564,0
	Ausgewählt	Anzahl	28	192	80	300
		Erwartete Anzahl	20,8	179,5	99,7	300,0
Gesamt		Anzahl	60	517	287	864
		Erwartete Anzahl	60,0	517,0	287,0	864,0

„Nicht ausgewählt“ deutet auf einen weniger kooperativen Führungsstil hin, „ausgewählt“ auf einen kooperativen. Auffällig ist, dass TN, die A608_05 nicht ausgewählt haben, mehr passive TN (207 statt erwarteter 187,3) aufweisen. Bei denjenigen, die A608_05 ausgewählt haben, ist die Zahl der aktiven TN höher als erwartet (28 statt 20,8) und die der passiven TN niedriger (80 statt 99,7).

Tabelle 16: Kontingenztafel A608_05*A310 (Eigene Darstellung)

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Pearson-Chi-Quadrat	11,044a	2	,004
Likelihood-Quotient	11,092	2	,004
Zusammenhang linear-mit-linear	11,031	1	<,001
Anzahl der gültigen Fälle	864		

a. 0 Zellen (0,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 20,83

Der p-Wert von 0,004 verdeutlicht, dass der Zusammenhang zwischen einem kooperativen Führungsstil (wie in A608_05 beschrieben) und der Aktivität der TN VM statistisch signifikant ist. Auch der Likelihood-Quotient bestätigt diese Signifikanz mit einem p-Wert von 0,004. Der Test auf linearen Zusammenhang (linear-mit-linear) weist ebenfalls eine Signifikanz mit einem p-Wert von $< 0,001$ auf, was auf einen linearen Trend hindeutet: Je kooperativer das Arbeitsumfeld gestaltet ist, desto eher berichten die TN in VM aktiver zu sein. In diesem Fall wirkt sich eine statistische Abweichung, sodass H_4 angenommen wird. Ein kooperativer Führungsstil steigert die Motivation der TN und diese sind in VM aktiver.

4.3 Analyse der Ergebnisse

In der Analyse werden die Ergebnisse der primären Datenerhebung systematisch mit der bestehenden Literatur verglichen, um die Forschungsfragen fundiert zu beantworten. Auf der Basis der Literatur und der Hypothesentests konnten wertvolle Einsichten erlangt werden. Im Folgenden werden zunächst die Unterfragen analysiert um dann die Hauptforschungsfrage

Welche Maßnahmen sollten von Führungskräften und TN eingesetzt werden, um VM im Unternehmen zu optimieren, mit besonderem Fokus auf die Steigerung der Zusammenarbeit zu beantworten.

4.3.1 Herausforderungen der Zusammenarbeit für Teilnehmende im virtuellen Meeting im Vergleich zu physischen Meetings

Um die erste Forschungsfrage zu beantworten, sind die vorher aufgestellten Hypothesen wichtig (Siehe $H_1 - H_3$). Die Herausforderungen der Zusammenarbeit sind vielfältig, wobei vor allem Aspekte wie erhöhte kognitive Anforderungen, fehlende soziale Interaktion und Multitasking im Fokus stehen.

- *VM sind anstrengender als physische Meetings*

Was vorerst in der Literatur herausgefunden wurde, wurde später durch die primären Daten bestätigt. Im Kapitel Herausforderungen wurde eine Studie zitiert, in der die TN VM als anstrengender empfanden (Stratone et al., 2022). Dieses Ergebnis wird durch die deskriptive Analyse von H_1 bestätigt. Die Mehrheit der Befragten zeigt, dass VM für viele TN eine größere Belastung darstellen. TN, die "egal, gleich anstrengend" angaben, könnten gut an beide Formate angepasst sein oder die Belastungen beider Formate als ähnlich empfinden. Der Teil, der physische Meetings als anstrengender empfindet, findet sich wahrscheinlich im virtuellen Raum wohler, da dies auch Vorteile mit sich bringt (Siehe Kapitel 2.2.1 Vorteile). Die

Auswertung der Frage A501 bestätigt, dass eine Mehrheit der TN VM als anstrengend empfinden, da sich viele durch externe Tätigkeiten ablenken lassen. Wenn etwas als anstrengend empfunden wird, kann es wahrscheinlicher sein, dass man sich durch andere Tätigkeiten ablenkt, um der Anstrengung zu entfliehen. Besonders häufig wurde „*Andere Arbeiten/Multitasking*“ genannt. Dies tun TN, um sich während eines digitalen Meetings produktiver zu fühlen. Dieses Problem ist auf die Informationsflut und ständige Erreichbarkeit zurückzuführen. Für viele Menschen stellt es eine Herausforderung dar, nichts zu tun oder lediglich zuzuhören, da sie aufgrund der intensiven Mediennutzung ständig mit einer Flut von Informationen konfrontiert sind. Diese permanente Vernetzung führt häufig dazu, dass Menschen sich dazu verleitet fühlen, sofort aktiv zu werden und auf eingehende Nachrichten unmittelbar zu reagieren (Turner, 2024). Die Studie von Karl et.al gab an, dass Multitasking ein Faktor ist, der zur Erschöpfung beiträgt (Karl et al., 2022). Eine weitere Studie ergab, dass Führungskräfte im Durchschnitt etwa 30.000 E-Mails pro Jahr erhalten. Zudem verbringen Mitarbeitende rund 15 % ihrer gesamten Arbeitszeit in Meetings – ein Anteil, der kontinuierlich steigt (Mankins, 2024). Dies führt dazu, dass Beschäftigte versuchen, allen Anforderungen gerecht zu werden, indem sie an VM teilnehmen, die erhaltenen Informationen verarbeiten und gleichzeitig ihre regulären Aufgaben bewältigen. Dieses Verhalten führt zu sogenanntem „Multitasking“, das oft als vorteilhafte Fähigkeit angesehen wird. Allerdings ist das menschliche Gehirn nicht darauf ausgelegt, mehrere Aufgaben gleichzeitig effizient zu bearbeiten. Tatsächlich wechselt das Gehirn lediglich sehr schnell zwischen verschiedenen Aufgaben, ein Phänomen, das in der Wissenschaft als *Switching Cost* bezeichnet wird. Dieser ständige Wechsel kostet jedoch mehr Zeit und kognitive Ressourcen, als wenn eine Aufgabe kontinuierlich und ohne Unterbrechungen bearbeitet würde (Rubinstein et al., 2001). In der Auswertung zu A501 wird außerdem eine schlechte Meetingleitung als Faktor identifiziert. Eine ineffektive Moderation von Meetings kann ebenfalls dazu führen, dass sich TN während VM ablenken. Vor allem bei VM ist es wichtig, dass eine kompetente Führungskraft die Leitung übernimmt, und die TN durch das Meeting führt. Die Leitung ist dafür verantwortlich, die TN zu motivieren und ihnen ihre Aufgaben zuzuweisen. Dafür ist der Umgang mit den entsprechenden IKT notwendig (Akin & Rumpf, 2013). Die mentale Ablenkung, wie das „*in Gedanken woanders Sein*“, trägt dazu bei, dass VM als anstrengender wahrgenommen werden. Da die TN kognitiv nicht vollständig präsent sind, erfordert es zusätzlichen Aufwand, ihre Aufmerksamkeit wieder auf die Meetinginhalte zu richten.

Weitere Faktoren wie eine zu hohe Arbeitslast, unklare Aufgabenstellungen und das Fehlen von Pausen oder dynamischen Interaktionen in längeren Meetings tragen zur Wahrnehmung bei, dass VM insgesamt anstrengender sind. Insgesamt führen diese Gründe dazu, dass TN VM als belastender empfinden.

- *TN fehlt die informelle Kommunikation im VM*

Die empfundene höhere Anstrengung VM gegenüber physischen liegt vor allem an dem neuen Stress, dem die TN ausgesetzt sind. In der Kontingenzanalyse zu H₂ wird deutlich, dass 357 TN das Fehlen informeller Kommunikation auf fachlicher Ebene und 506 auf persönlicher Ebene belastet. Dies entspricht 38 % bzw. 54 % der Gesamtstimmen. Diese Zahlen verdeutlichen ein starkes Bedürfnis nach sozialen Interaktionen, die über den rein fachlichen Austausch hinausgehen. Der Mangel an informeller Kommunikation wird über alle Altersgruppen hinweg wahrgenommen. Dies zeigt, dass Maßnahmen universell und nicht altersgruppen-spezifisch gestaltet werden sollten. Lediglich 58 TN, was 6 % der Gesamtstichprobe entspricht, gaben an, dass ihnen die informelle Kommunikation nicht fehle. Dies unterstreicht den erheblichen Bedarf an informellen Gesprächen, die im physischen Arbeitsumfeld oft natürlicher entstehen, in der virtuellen Arbeitsumgebung jedoch deutlich vermisst werden (Bachmann et al., 2022). Die einschlägige Literatur betont, dass soziale Interaktionen einen wesentlichen Faktor für eine effektive Zusammenarbeit darstellen (Kapitel 2.5 Gruppenentwicklung im Unternehmenskontext). Das Fehlen solcher Interaktionen beeinträchtigt das Gefühl der Vertrautheit innerhalb der Gruppe und erhöht das subjektive Empfinden der Arbeitsbelastung. Das Fehlen der informellen Kommunikation kann zu erhöhtem Stress und verminderter Zusammenarbeit führen. Dies wiederum kann dazu führen, dass die Motivation der Teammitglieder senkt und deren Aufmerksamkeit abschweift oder diese sich durch externe Faktoren ablenken lassen.

- *Teamzugehörigkeit in VM*

Laut des Hypothesentests H₃ sind keine Veränderung der Zusammenarbeit im VM festzustellen. Diese Ergebnisse sind interessant, aber auf den ersten Blick widersprüchliche Ergebnisse im Vergleich zu den Antworten auf andere Fragen in der Umfrage und was in der Literatur erfasst wurde (Siehe Kapitel 2.2.2 Herausforderungen & Kapitel 2.3.1 Gruppen). In anderen Teilen der Umfrage gaben die TN an, dass Ihnen die Informelle Kommunikation fehlt und VM als anstrengender angesehen werden (Interferenzstatistik H₂ und Deskriptive Auswertung). Allerdings könnten verschiedene Faktoren diese Wahrnehmung beeinflussen. Es

ist möglich, dass die TN bei der oben visualisierten Frage primär an funktionale Aspekte wie die Erreichung von Zielen, die Effizienz von Prozessen oder die Qualität der Zusammenarbeit denken. In diesem Zusammenhang könnte die formale Zusammenarbeit stabil geblieben sein, selbst wenn die informelle Kommunikation leidet. Die TN könnten die formelle Zusammenarbeit im Team als stabil wahrnehmen, während gleichzeitig die fehlende informelle Kommunikation und die erhöhte Anstrengung durch VM als separate, aber dennoch störende Faktoren empfunden werden. Diese Analyse hebt die Notwendigkeit hervor, beide Aspekte bei der Bewertung der Effektivität von virtuellen Teams zu berücksichtigen.

Basierend auf der JD-R-Theorie (Kapitel 2.5.1) lässt sich feststellen, dass die TN VM als anstrengender empfinden, da ein Ungleichgewicht zwischen den hohen Anforderungen (Job Demands) und den fehlenden Ressourcen (Job Resources) vorliegt. Der Übergang von physischen zu VM bringt erhöhte kognitive Anforderungen mit sich, die zu einer stärkeren psychischen Belastung und damit zu Stress führen. Ein wesentlicher Faktor dabei ist die mangelnde soziale Interaktion, die in virtuellen Umgebungen oft eingeschränkt ist. Diese soziale Isolation kann zu einer Überforderung führen und erschwert es den TN, sich auf die Inhalte zu konzentrieren. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich TN während der Meetings ablenken lassen. Die physische Distanz im virtuellen Raum beeinträchtigt zudem das Gruppengefühl und kann zu einer psychischen Distanzierung der TN führen, was die Ablenkung weiter begünstigt. Durch die ständige Verfügbarkeit von Technologie in VM steigt außerdem die Tendenz zum Multitasking, wie etwa das Beantworten von E-Mails oder das Bearbeiten anderer Aufgaben parallel zu den Meetings. Dieses Verhalten verstärkt die mentale Belastung, da das Gehirn kontinuierlich zwischen verschiedenen Aufgaben wechselt, was als „Switching Costs“ bekannt ist. Insgesamt zeigt sich in der Analyse, dass die Mehrheit der TN VM als belastender wahrnimmt als physische Treffen. Diese Erkenntnis unterstreicht die Bedeutung, gezielte Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, um den Herausforderungen der Zusammenarbeit in VM zu begegnen. Solche Maßnahmen sollten darauf abzielen, die wahrgenommenen Belastungen zu reduzieren und die Effektivität der virtuellen Zusammenarbeit zu verbessern, insbesondere durch die Förderung sozialer Interaktionen und die Reduzierung von Ablenkungen.

4.3.2 Maßnahmen der Teilnehmenden

Wie im obigen Abschnitt erklärt, empfinden TN VM anstrengender als physische. Dieses Phänomen wird als VCF bezeichnet (Kapitel 2.5.2) das häufig als Folge intensiver Teilnahme an VM auftritt. VCF manifestiert sich durch eine zunehmende kognitive Überforderung und den Verlust der mentalen Fokussierung, was sich negativ auf die Aufmerksamkeit und das Engagement der TN auswirkt. Dies verdeutlicht die Herausforderungen, denen VM gegenüberstehen, insbesondere im Hinblick auf die Aufrechterhaltung der Konzentration und der aktiven Beteiligung der TN über längere Zeiträume. Da TN eine zentrale Rolle in VM spielen, ist es wichtig für diese Gruppe passende Maßnahmen zu analysieren, um dieser Empfindung gegenzusteuern. Basierend auf den primären Daten und der Konzepte zur Verbesserung VM (Kapitel 2.5) können folgende Maßnahmen identifiziert werden, um die Effektivität und das Wohlbefinden der TN in VM zu steigern.

1. Vermeidung von Multitasking

Wie in der obigen Analyse zusammengefasst, stellt das Multitasking eines der Hauptprobleme der Zusammenarbeit in VM dar. TN fällt es schwer, an einem VM teilzunehmen ohne sich gleichzeitig mit anderen Aufgaben zu befassen. Das Vermeiden von Multitasking wurde in der Literatur zur Bewältigung von VCF als persönliche Maßnahme vorgestellt (Anhang D). Eine Maßnahme zur Verbesserung ist es, bewusst zu vermeiden, mehrere Aufgaben gleichzeitig zu erledigen. Dadurch wird die kognitive Belastung reduziert und TN können sich stärker auf die Meeting-Inhalte konzentrieren.

2. Aktive Teilnahme

Die Vermeidung von Multitasking umfasst eine weitere wichtige Maßnahme, nämlich die bewusste Entscheidung der TN, sich vollständig auf das VM einzulassen und aktiv daran teilzunehmen. Durch diese gezielte Konzentration auf die Inhalte des Meetings wird die Neigung, sich parallel anderen Aufgaben zu widmen, signifikant verringert. Eine engagierte und aktive Teilnahme kann dazu beitragen, die persönliche Fokussierung zu erhöhen, was wiederum zu einer gesteigerten Effizienz und Dynamik innerhalb des Teams führen kann. Die kontinuierliche Einbindung der TN in den Diskussionsprozess und ihre aktive Beteiligung können nicht nur den Austausch von Ideen fördern, sondern auch die Produktivität des gesamten Teams.

3. Selbstreflexion und individuelle Maßnahmen

In der Untersuchung A501 wurde deutlich, dass Faktoren wie Lustlosigkeit und gedankliche Abschweifung die TN während VM ablenken. Eine Möglichkeit, dem entgegenzuwirken, besteht in der bewussten Selbstreflexion. TN gaben an, persönliche Strategien zu nutzen, um ihre Aufmerksamkeit wiederherzustellen. Zu den genannten Maßnahmen zählen Achtsamkeitstraining, das Anfertigen von Notizen sowie einfache physische Bewegungen wie das Wackeln mit den Füßen (Case 158, Case 1156, Case 1725). Diese individuellen Strategien verdeutlichen, dass die TN aktiv Wege finden, ihre Konzentration während VM aufrechtzuerhalten. Dies unterstreicht die Bedeutung individueller Strategien, da jede/r TN unterschiedliche Methoden zur Aufrechterhaltung der Konzentration während VM entwickelt.

4. Vernetzung und informelle Kommunikation innerhalb des Teams

Durch die Annahme von H₂ wurde bestätigt, dass den Befragten die informelle Kommunikation auf persönlicher wie fachlicher Ebene fehlt. Dies wird durch Texteingaben in A114_01 unterstützt. *„kein persönlicher Kontakt zu den Teilnehmern, Gestik und zum Teil auch Mimik viel schwieriger einzuschätzen““ Persönliches fehlt ein wenig“* (Case 269, Case 273, Case 295 und viele weitere Cases Siehe Anhang I). Ein virtuelles Team besteht aus einer Gruppe, dass nur dann gut funktionieren kann, wenn es durch ein Wir-Gefühl miteinander verbunden ist. Die Qualität und Art der Teamkultur gibt entscheidende Hinweise über eine erfolgreiche Zusammenarbeit (Siehe Kapitel 2.4 Gruppenentwicklung im Unternehmenskontext). Im gewöhnlichen Arbeitsumfeld entfällt täglich bis zu 75 Minuten auf informellen Austausch, der häufig spontan stattfindet und unstrukturiert ist, jedoch nachweislich die Teamdynamik positiv beeinflusst (Bachmann et al., 2022). Die Studienergebnisse verdeutlichen, dass dieser Austausch für die Befragten von zentraler Bedeutung ist, da er das Zugehörigkeitsgefühl stärkt und die Motivation fördert. Im virtuellen Umfeld wird dieser spontane Austausch jedoch stark eingeschränkt, was möglicherweise negative Auswirkungen auf das Teamgefühl und die Arbeitsmotivation hat. Eine Maßnahme um das Gruppengefühl zu steigern, ist es den zwischenmenschlichen Kontakt zu Gruppenmitglieder zu suchen durch Virtuelle Kaffeepausen oder einem informellen/fachlichem Austausch während der Arbeitszeit. Dieser Austausch kann ein Zugehörigkeitsgefühl erzeugen und die Zusammenarbeit verbessern.

4.3.3 Maßnahmen der Leitung

Wie in der Literatur zu Leitung im Kontext VM festgestellt werden konnte, hat die Leitung einen Einfluss auf die Gruppendynamik (Kapitel 2.3.3). In diesem Szenario gehen wir davon

aus, dass die Führungskraft auch die Leitung in VM übernimmt und somit die Verantwortung für die Arbeitsgruppe trägt. Eine systematische Maßnahme zur Verbesserung der Zusammenarbeit im virtuellen Raum stellt die Anwendung des VTMM ® dar (Kapitel 2.5.2). Durch das Model wird der Entwicklungsstand des Teams eingeordnet, um dann entsprechende Maßnahmen zu implementieren. Basierend auf den Ergebnissen und der Literatur lassen sich folgende Maßnahmen ableiten.

1. Festlegung klarer Prozesse und Regeln zur Zusammenarbeit (Reifegrad: Elementar → Fortgeschritten)

Zu Beginn ist es wichtig, klare Prozesse für die Zusammenarbeit im virtuellen Raum festzulegen. Es sollten klare Meetingstrukturen geschaffen werden, um von einem elementaren Reifegrad zu einem fortgeschrittenem zu kommen. Dazu gehören *Regeln für die Kommunikation, Vorgaben für den Umgang mit Technologien, und Verbindliche Dokumentationen von Ergebnissen.*

2. Vertrauensaufbau und Förderung von Teamkohäsion (Reifegrad: Elementar → Fortgeschritten)

In der Literatur wurde festgestellt, dass es eine Herausforderung sein kann, die Kultur, das Vertrauen wie auch das Führungsverhalten effizient für ein virtuelles Team aufzubauen (Literatur 2.2.2 Herausforderung). Dieser Aspekt wird auch im VTMM ® genannt. Der Vertrauensaufbau spielt eine zentrale Rolle für die Weiterentwicklung im Team. Durch die VM wird eine psychische Distanz geschaffen, da TN nicht persönlich anwesend sind. Dieses Gefühl von Isolation kann dazu führen, das TN gedanklich abschweifen und sich weniger aktiv einbringen (Ergebnisse Interferenzstatistik H₄).

Es ist daher notwendig, dass die Führungskraft Maßnahmen implementiert, die das Vertrauen und die Kohäsion etablieren. Dazu gehören *regelmäßige Check-ins, Teamaktivitäten außerhalb des formalen Meetings* wie auch die *Anerkennung von Leistung.*

3. Gezieltes Feedback (Reifegrad: Fortgeschritten → Hervorragend)

Ein Team, welches sich bereits im Reifegrad Fortgeschritten befindet, kann durch regelmäßiges und strukturiertes Feedback weiterhin verbessert werden. Durch Anwendung des VTMM ® wird empfohlen, *regelmäßiges Feedback vom Team einzuholen* um die Effektivität der Zusammenarbeit zu bewerten und entsprechende Anpassungen anzunehmen. Entsprechende Maßnahmen könnten *Anonyme Umfragen* wie *offene Feedback Runden* sein. Durch diesen

Einsatz kann die Leitung überprüfen, inwiefern das Team an Effizienz gewinnt und an welchen Punkten noch Verbesserungen notwendig sind.

4. Steigerung der technischen Kompetenz und Nutzung von Tools (Reifegrad: Undefiniert → Fortgeschritten)

In der Literatur zur Einführung VM in Unternehmenskontext wurde festgestellt, dass technische Mittel als Hilfetool eingesetzt werden können, um die Zusammenarbeit im virtuellen Raum zu verbessern. Ein kompetenter Reifegrad mit technischen Hilfsmitteln ist wichtig, um die eingeschränkte Kommunikation Wahrnehmung durch den virtuellen Raum auszugleichen. Eine Maßnahme dafür könnten *Schulungen und Workshops zur Förderung der technischen Kompetenz, regelmäßige technische Support-Sitzungen* wie die *Evaluation der genutzten Tools* sein.

5. Einführung von KPIs zur Messung der Teamleistung (Reifegrad: Fortgeschritten → Hervorragend)

Im VTMM® werden durch KPIs die verschiedenen Prozesse gemessen und es kann daher als wichtiges Element zur Bewertung der Teamleistung eingesetzt werden (Siehe Anhang B & C). Durch diese klare Messung ist es möglich, Leistungsdefizite zu erkennen (Dies gilt nur für kleinere Meetings, Gruppen). So kann sich die Leitung bewusst die Teilnahme und Aktivitäten der TN anschauen, die Effektivität und das Engagement innerhalb des VM.

6. Kontinuierliche Weiterentwicklung der Führungskompetenzen (Reifegrad: Fortgeschritten → Hervorragend)

Ein weiterer nennenswerter Aspekt ist die Bedeutung von der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Führungskompetenz. Das VTMM® betont die Bedeutung einer exzellenten Führung, um die Teamleistung langfristig zu sichern. Führungskräfte sollten regelmäßig ihre eigenen Kompetenzen hinterfragen und durch Schulungen und Trainings weiterentwickeln, insbesondere im Bereich der virtuellen Teamführung. Dies korreliert mit der Literatur, in der besagt wird, dass die Leitung einen immensen Einfluss auf die psychische Gesundheit hat und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter*in durch gezielte Leitung steigern kann (Montano et al., 2017). So wurde beispielsweise durch Testung der H₄ besagt, dass ein kooperativer Führungsstil (bei dem alle zu Wort kommen) die Zufriedenheit der TN und deren Motivation steigert. In den Ergebnissen wurde festgestellt, dass vor allem die Führungskraft die TN motivieren und einbeziehen kann. Dies bestätigen die primären Daten aus Frage

A504_08a. Dort geben TN Beispiele, wie Führungskräfte die Aufmerksamkeit zurückbekommen können. Aussagen wie „, wenn mich eine gute Moderation einfühlsam zurückholt und „, wenn die Diskussion/die Inhalte wieder auf den Punkt kommen“ (Case 1106 & Case 2277). Es liegt in der Verantwortung der Führung die Interaktion mit den TN in virtuellen Umgebungen zu optimieren. Dazu können *regelmäßige Kommunikationstrainings* oder Schulungen zur Konfliktbewältigung und Moderation abgehalten werden.

Insgesamt verdeutlicht die Analyse der Umfrageergebnisse, dass eine direkte, persönliche Ansprache in Kombination mit strukturierten Pausen und einer durchdachten Meetinglänge als die effektivsten Maßnahmen zur Wiederherstellung der Aufmerksamkeit in VM wahrgenommen werden. Diese Erkenntnisse sollten bei der Gestaltung und Moderation virtueller Veranstaltungen berücksichtigt werden, um die Effektivität und TN zu maximieren. Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass die Aufmerksamkeit in VM stark von der Relevanz des Inhalts für die TN, der Qualität der Moderation, und der Fähigkeit zur Selbstregulation abhängt. Die TN gewinnen ihre Aufmerksamkeit häufig zurück, wenn sie persönlich angesprochen werden, relevante Themen diskutiert werden, oder wenn sie selbst aktiv Strategien zur Fokussierung einsetzen. Dies deutet darauf hin, dass zur Steigerung der Aufmerksamkeit in VM-Maßnahmen erforderlich sind, die sowohl den inhaltlichen Bezug der TN als auch die Struktur und Dynamik der Meetings berücksichtigen.

4.4 Limitationen

Jede wissenschaftliche Arbeit ist mit bestimmten Einschränkungen verbunden. In diesem Kapitel werden die wesentlichen Limitationen der vorliegenden Studie dargelegt.

Das Forschungsgebiet dieser Masterarbeit ist noch relativ neu, weshalb bisher nur wenige Studien zu diesem Thema existieren. Die vorhandene Literatur wurde umfassend studiert, dennoch besteht die Möglichkeit, dass es noch besser passende Artikel gibt, die nicht berücksichtigt wurden. In dieser Masterarbeit stütze ich mich in der Analyse auf das JD-R Model. Ein Kritikpunkt an dem Modell ist das es sich vor allem auf die subjektive Meinung der TN stützt. Es sollten häufiger objektive, personenunabhängige und bedingungsorientiert überprüfte Messungen der Arbeitsanforderungen und der Arbeitsressourcen eingesetzt werden. z.B. physiologische Messungen o. beobachtbares Verhalten – so könnte eine Validitätsüberprüfung des Modells vorgenommen werden. In dieser Masterarbeit konnte dies allerdings nicht berücksichtigt werden, da der Zeitrahmen und die Möglichkeiten begrenzt waren. Zudem stütze ich mich in diesem Modell auf bestimmte Faktoren. Es könnten mehrere Faktoren Einfluss auf die Zusammenarbeit in VM haben. In dieser Studie liegt der Fokus auf der Sozialen Dimension. Diese Studie dient als Grundlage und weitere Forschungen können sich auf diese Annahmen stützen.

Das Thema wurde ausgewählt, nachdem die Daten bereits gesammelt und von den beiden Leiterinnen ein spezifisches Thema formuliert worden war. Anschließend wurde eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt, um passende Theorien herauszufiltern. Rückblickend wäre es möglicherweise effektiver gewesen, einen eigenen Fragebogen zu erstellen, der gezielt auf die JD-R-Theorie abgestimmt ist. Zudem erforderte es Zeit, die Daten vollständig zu verstehen, was eine Limitation darstellt, da der Blick auf das Forschungsthema aus einer externen Perspektive erfolgt und keine direkte Beteiligung an der Datensammlung und Themenfindung bestand. Gleichzeitig kann dieser externe Blick jedoch auch von Vorteil sein, indem er neue Erkenntnisse in die Forschung einbringt.

In dieser Forschungsarbeit wird untersucht, welche Faktoren die Zusammenarbeit in VM im Vergleich zu physischen Meetings beeinträchtigen. Eine wesentliche Limitation der Studie besteht jedoch darin, dass in der COME-Umfrage keine klare Trennung zwischen physischen und virtuellen Teams gemacht wurde. Ebenso geht nicht explizit hervor, wie viel Zeit die TN tatsächlich in virtuellen Meetings verbringen. Diese fehlende Differenzierung erschwert es, die

spezifischen Unterschiede in den Herausforderungen beider Meeting-Formate präzise zu identifizieren und zu analysieren.

Der COME-Umfragebogen enthält sowohl quantitative als auch qualitative Elemente, wobei letzterer durch offene Texteingaben ergänzt wird. Diese Methodik bietet bereits wertvolle Einblicke in die Erfahrungen der (TN), indem sie numerische Daten mit subjektiven Einschätzungen kombiniert. Allerdings besteht die Möglichkeit, die Methodik im Sinne eines Mixed-Methods-Ansatzes zu erweitern, um ein noch tieferes Verständnis der untersuchten Thematik zu erlangen. Insbesondere könnte die Erhebung durch qualitative Interviews ergänzt werden. Diese ermöglichen es, die erhobenen quantitativen Daten zu kontextualisieren und individuelle Erfahrungen detaillierter zu erfassen. Durch Interviews lassen sich möglicherweise bisher unbeachtete Zusammenhänge und tiefere Einsichten in die Sichtweisen und Erlebnisse der TN gewinnen, die in einer rein quantitativen Umfrage verborgen bleiben könnten.

Die Umfrage wurde in einem begrenzten Zeitraum von 2 Monaten versendet und es ist durch die deskriptive Datensammlung zu erkennen, dass vor allem TN aus der Branche Bildung vertreten sind (Siehe Kapitel 3.3). Dies ist darauf zurückzuführen, dass die beiden Leiterinnen aus dieser Branche kommen und vor allem Zugang zu dieser Zielpopulation haben. Die Limitation ist, dass dies eine Überrepräsentation von den TN aus der Bildungsbranche darstellt, die die Generalisierbarkeit der Ergebnisse einschränken kann.

5. Conclusio

Das Ziel dieser Masterarbeit besteht darin, auf Grundlage der quantitativen Analyse der COME-Studie Maßnahmen zu entwickeln, die eine Optimierung der Zusammenarbeit in VM ermöglichen. Die Analyse wurde vor dem Hintergrund des digitalen Wandels im Unternehmenskontext durchgeführt. Dieser Wandel hat zahlreiche neuen Herausforderungen mit sich gebracht, welche den Ausgangspunkt der vorliegenden Studie bilden. Die Studie zielt darauf ab, die spezifischen Störfaktoren in der Zusammenarbeit in VM zu identifizieren und mögliche Lösungsansätze aufzuzeigen.

Um die fiktive Geschichte aus der Einleitung wieder aufzugreifen: Die Herausforderungen, denen Justine in ihrem beruflichen Alltag gegenübersteht, sind nicht einzigartig. Vielmehr spiegeln sie die Realität vieler Menschen wider, die regelmäßig an VM teilnehmen. Die Vielzahl an Besprechungen, das Gefühl der Distanz zu Kolleg*innen und die Schwierigkeiten, die verfügbaren Technologien optimal zu nutzen, sind typische Belastungen, mit denen sich viele seit dem verstärkten Einsatz von Videokonferenzen, insbesondere seit der Corona-Pandemie, konfrontiert sehen. Justines Geschichte verdeutlicht dabei die kognitive und emotionale Erschöpfung, die häufig mit der digitalen Zusammenarbeit einhergeht. Diese Erfahrungen sind symptomatisch für die neuen Herausforderungen, die viele Berufstätige im zunehmend digitalisierten Arbeitsumfeld bewältigen müssen.

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, auf genau diese Probleme einzugehen und Lösungen aufzuzeigen, die die virtuelle Zusammenarbeit erleichtern und optimieren. Im Rahmen der Analyse wurden spezifische Maßnahmen entwickelt, die sowohl Teilnehmenden als auch Führungskräften helfen, die Herausforderungen der VM zu meistern. Durch die Vermeidung von Multitasking, die Förderung von aktiver Teilnahme und den Aufbau von informeller Kommunikation können TN ihre Effizienz und Zufriedenheit deutlich steigern. Gleichzeitig sind Führungskräfte gefordert, klare Prozesse und Vertrauen zu schaffen sowie technologische Kompetenzen zu fördern, um ihre Teams in virtuellen Umgebungen bestmöglich zu unterstützen.

Diese Maßnahmen sind der Schlüssel zu einer digitalen Zukunft, in der die Effizienz virtueller Arbeit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden Hand in Hand gehen. Die Ergebnisse dieser Arbeit bieten konkrete und praxisnahe Lösungsansätze, die nicht nur die aktuellen Herausforderungen bewältigen, sondern auch eine vielversprechende Grundlage für die Weiterentwicklung der virtuellen Zusammenarbeit legen. So wie Justine ihre beruflichen

Aufgaben in einem digitalisierten Umfeld bewältigt, können auch andere von den hier erarbeiteten Empfehlungen profitieren, um die virtuelle Arbeit erfolgreicher und zukunftsfähiger zu gestalten.

Somit kann die Hauptforschungsfrage;

Welche Maßnahmen sollten von Führungskräften und TN eingesetzt werden, um VM im Unternehmen zu optimieren, mit besonderem Fokus auf die Steigerung der Zusammenarbeit?

durch folgende Maßnahmen beantwortet werden:

Maßnahmen für TN:

- Vermeidung von Multitasking zur Reduktion der kognitiven Belastung
- Aktive Teilnahme an den VM
- Selbstreflexion und individuelle Maßnahmen
- Vernetzung und informelle Kommunikation innerhalb des Teams

Maßnahmen für Führungskräfte:

- Festlegung klarer Prozesse und Regeln zu Zusammenarbeit
- Vertrauensaufbau und Förderung von Teamkohäsion
- Gezieltes Feedback
- Verbesserung der technischen Kompetenz und Nutzung von Tools
- Einführung von KPIs zur Messung der Teamleistung
- Kontinuierliche Weiterentwicklung der Führungskompetenzen

Die genannten Maßnahmen bieten fundierte Empfehlungen, die sowohl von den TN als auch von Führungskräften implementiert werden können, um die Zusammenarbeit in VM zu optimieren. In den Anhängen K und L wurden für Unternehmen Infografiken entwickelt, die als Lernflyer eingesetzt werden können.

Abschließend lässt sich festhalten, dass diese Forschungsarbeit eine fundierte Grundlage für zukünftige Studien zur Optimierung der Zusammenarbeit in VM bietet. Für künftige Untersuchungen wird jedoch empfohlen, die in Kapitel 4.4 genannten Limitationen dieser Studie zu berücksichtigen, um den identifizierten Problemen noch gezielter entgegenzuwirken.

Literaturverzeichnis

- Afzal, A. (2024). *Adapting to Remote Work: Challenges and Opportunities for Business Managers*. (pp. 58–69). Center for Management Science Research.
<https://cmsr.info/index.php/Journal/article/view/20>
- Akin, N., & Rumpf, J. (2013). Führung virtueller Teams. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 44(4), 373–387. <https://doi.org/10.1007/s11612-013-0228-9>
- Amponsah, S., Van Wyk, M. M., & Kolugu, M. K. (2021). Academic Experiences of “Zoom-Fatigue” as a Virtual Streaming Phenomenon During the COVID-19 Pandemic: *International Journal of Web-Based Learning and Teaching Technologies*, 17(6), 1–16. <https://doi.org/10.4018/IJWLTT.287555>
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- 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>
- Bachmann, T., & Quispe Bravo, K. (2021). Wie entsteht psychologische Sicherheit und Teamidentifikation? Eine empirische Untersuchung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 28(3), 319–337. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00717-4>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

- Bauer, V., & Riedl, R. (2023). Bewältigungsstrategien von Videoconference Fatigue. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 60(6), 1289–1311. <https://doi.org/10.1365/s40702-023-00963-3>
- Berger-Grabner, D. (2022). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften* (4.Auflage). SpringerGabler.
- Borg, A., & Bauer, M. J. (2017). Wie wird informiert: Kommunikationskanäle. In A. Borg & M. J. Bauer, *TIGER – Kommunikationskonzept Tiefe Geothermie* (pp. 19–27). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18500-8_7
- Clermont, A., Schmeisser, W. Dr. Prof., & Krimphove, D. Dr. Prof. (2015). *Personalführung und Organisation: Vol. Personalführung und Organisation*. Franz Vahlen München.
- Cohn, R. C. (2009). *Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion: Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle*. Klett-Cotta.
- Csar, M. (2022). Gruppendynamische Beobachtungen: Unterschiede in virtuellen Gruppen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 53(1), 27–37. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00614-5>
- De Pillis, E., & Furumo, K. (2006). Virtual vs. face-to-face teams: Deadbeats, deserters, and other considerations. *Proceedings of the 2006 ACM SIGMIS CPR Conference on Computer Personnel Research: Forty Four Years of Computer Personnel Research: Achievements, Challenges & the Future*, 318–320. <https://doi.org/10.1145/1125170.1125243>
- Demerouti, E., Derks, D., ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2014). *New ways of working: Impact on working conditions, work-family balance, and well-being*.

- Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2019). Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73(2), 119–130. <https://doi.org/10.1007/s41449-018-0100-4>
- D’Urso, S. C. (2020). Channel Expansion Theory. In J. Bulck (Ed.), *The International Encyclopedia of Media Psychology* (1st ed., pp. 1–6). Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781119011071.iemp0119>
- Efimov, I., Rohwer, E., Harth, V., & Mache, S. (2022). Virtual leadership in relation to employees’ mental health, job satisfaction and perceptions of isolation: A scoping review. *Frontiers in Psychology*, 13, 960955.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.960955>
- Engels, B., Mertens, A., & Scheufen, M. (2020). *Corona: Neuerungen in der beruflichen Kommunikation*. ECONSTOR.
- Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage publications limited.
- Folkman, S. (1984). Stress: Appraisal and Coping. In M. D. Gellman & J. R. Turner (Eds.), *Encyclopedia of Behavioral Medicine* (pp. 1913–1915). Springer New York.
https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1005-9_215
- Friedrich, R., Bleimann, U., Martens, T., Stengel, I., & Walsh, P. (2010). *Vorhersage der Teamleistung von virtuellen Software-Entwicklungs-Team in Bezug auf die zu erwartende Projektkomplexität*. Querschnitt, Beiträge aus Forschung und Entwicklung.
- Friedrich, R., Bleimann, U., Stengel, I., & Walsh, P. (2011). *VTMM-virtual team maturity model*. European Conference on Management, Leadership and Governance, and Charles Despres, eds. Proceedings of the 7th European Conference on Management, Leadership and Governance.

- Friedrich, R., & Keil, A. (2018). Virtuelle Teamleistung steigern durch das Virtual Team Maturity Model (VTMM®): Theorie und Fallstudie. In C. Von Au (Ed.), *Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt* (pp. 95–115). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18688-3_7
- Geißler, K. (2006). *Instant-Beratung-Vom "Teamwork" zum "Network"*. GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Handke, L., & Wesche, J. S. (2024). Virtuelle Teamarbeit: Was sie kennzeichnet, wie sie wirkt und wie man sie gestaltet. *Psychologische Rundschau*, 0033-3042/a000661. <https://doi.org/10.1026/0033-3042/a000661>
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69–95. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- International Labour Organisation. (2020, June 5). *COVID-19: Guidance for labour statistics data collection*. ILO. <https://www.ilo.org/publications/defining-and-measuring-remote-work-telework-work-home-and-home-based-work>

- Janneck, M. (2022). Einleitung: Digitale Arbeitswelt – Potentiale und Probleme. In E. Bamberg, A. Ducki, & M. Janneck (Eds.), *Digitale Arbeit gestalten* (pp. 111–118). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34647-8_9
- Kahnemann, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken*. Siedler Verlag.
- 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>
- Krämer, B., & Deeg, J. (2008). Die Optimierung der virtuellen Teamarbeit: Ein integratives Managementmodell. In G. Schreyögg & P. Conrad (Eds.), *Gruppen und Teamorganisation* (pp. 165–208). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9886-6_5
- Kugler, L. (2022). The impact of virtual meetings. *Communications of the ACM*, 65(11), 19–21. <https://doi.org/10.1145/3563109>
- Lehmann-Willenbrock, N., Rogelberg, S. G., Allen, J. A., & Kello, J. E. (2018). The critical importance of meetings to leader and organizational success. *Organizational Dynamics*, 47(1), 32–36. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.07.005>
- Mankins, M. C. (2024, June 9). *Yes, you can make meetings more productive*. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/yes-you-can-make-meetings-more-productive-hbr/>
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), 805–835. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>

- Maruping, L. M., & Agarwal, R. (2004). Managing team interpersonal processes through technology: A task-technology fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 975–990. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.975>
- Meier, T., Dell, L., & Glatte, T. (2024). Treiber der Veränderung. In T. Meier, L. Dell, & T. Glatte, *Die Zukunftsfähigkeit von Büroimmobilien* (pp. 11–28). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-43296-6_3
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327–350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Nemiro, J., & Beyerlein, M. (2008). *The handbook of high performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries*. John Wiley & Sons.
- Nesher Shoshan, H., & Wehrt, W. (2022). Understanding “Zoom fatigue”: A mixed-method approach. *Applied Psychology*, 71(3), 827–852. <https://doi.org/10.1111/apps.12360>
- Oeppen, R. S., Shaw, G., & Brennan, P. A. (2020). Human factors recognition at virtual meetings and video conferencing: How to get the best performance from yourself and others. *British Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*, 58(6), 643–646. <https://doi.org/10.1016/j.bjoms.2020.04.046>
- Reinhardt, M. (2006). *Themenzentrierte Interaktion in der Organisationsentwicklung*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:201724766>
- Rivkin, W., Moser, K. S., Diestel, S., & Alshaikh, I. (2024). Getting into flow during virtual meetings: How virtual meetings can benefit employee functioning in the work- and home domain. *Journal of Vocational Behavior*, 150, 103984. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103984>

- Rubinstein, J. S., Meyer, D. E., & Evans, J. E. (2001). Executive control of cognitive processes in task switching. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 27(4), 763–797. <https://doi.org/10.1037/0096-1523.27.4.763>
- Schaffhauser-Linzatti, M., & Kernthaler-Moser, I. (2024). *Besprechung: Masterarbeit Hortmann-Scholten* [Telefon].
- Schaffhauser-Linzatti, M., & Kernthaler-Moser, I. (2024). *Gemeinsam virtuell stark: Strategien für effektive Meetings: COME- Cooperative Meetings*.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). *A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health*. Bridging Occupational, Organizational and Public Health.
- Schmitt, E. (2020). *Virtuelle Meetings leiten*. managerSeminare.
- Sproull, L., & Kiesler, S. (1986). Reducing Social Context Cues: Electronic Mail in Organizational Communication. *Management Science*, 32(11), 1492–1512. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.11.1492>
- Standaert, W., Thunus, S., & Schoenaers, F. (2023). Virtual meetings and wellbeing: Insights from the COVID-19 pandemic. *Information Technology & People*, 36(5), 1766–1789. <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2021-0022>
- Statista. (2024). *Videokonferenz-Marktvolumen weltweit im Jahr 2019 und Prognose für das Jahr 2027*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1225334/umfrage/videokonferenz-marktvolumen-weltweit/>
- Stratone, M.-E., Vătămănescu, E.-M., Treapăt, L.-M., Rusu, M., & Vidu, C.-M. (2022). Contrasting Traditional and Virtual Teams within the Context of COVID-19

- Pandemic: From Team Culture towards Objectives Achievement. *Sustainability*, 14(8), 4558. <https://doi.org/10.3390/su14084558>
- Tracy, K., & Dimock, A. (2004). Chapter 4: Meetings: Discursive Sites for Building and Fragmenting Community. *Communication Yearbook*, 28(1), 127–165. https://doi.org/10.1207/s15567419cy2801_4
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). *Stages of small-group development revisited*. *Group & organization studies*, 2(4), 419–427.
- Turner, J. (2024). Warum Multitasking Nonsense ist. In J. Turner, *Online-Meetings mit Fokus und Mehrwert* (pp. 23–31). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-69049-9_5
- Ullmann, G., & Jörg, U. (2019). Arbeiten in und mit Gruppen. In E. Lippmann, A. Pfister, & U. Jörg (Eds.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (pp. 393–455). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-55810-2_10
- Watson, I., & Lightfoot, D. J. (2003). Mobile working with Connexions. *Facilities*, 21(13/14), 347–352. <https://doi.org/10.1108/02632770310508006>
- Zheng, S., Yan, M., Liang, Y., Chen, Y., Wei, Q., & Li, S. (2024). Understanding the positive and negative effects of team virtuality: A theoretical review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 34(2), 101013. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101013>

Anhänge

Anhang A - Task-Media-Fit Hypothese nach McGrath & Hollingshead

Increasing potential richness required for task success	Media for Group Communication			
	Increasing potential richness of information →			
Task type(s)	Computer systems	Audio systems	Video systems	Face-to-face communications
Generating ideas and plans	Good fit	Marginal fit Info too rich	Poor fit Info too rich	Poor fit Info too rich
Choosing correct answers: intellective tasks	Marginal fit Medium too constrained	Good fit	Good fit	Poor fit Info too rich
Choosing preferred answers: judgement tasks	Poor fit Medium too constrained	Good fit	Good fit	Marginal fit Info too rich
Negotiating conflicts of interests	Poor fit Medium too constrained	Poor fit Medium too constrained	Marginal fit Medium too constrained	Good fit

Abbildung 15: Task-Media-Fity Hypothese (Eigene Darstellung nach Carlson & Zmud, 1999)

Anhang B - Die 11 Prozesse des VTMM® und ihre Eingaben, Werkzeuge und Methoden und Ausgaben/1.

Prozess	Eingaben	Werkzeuge & Methoden	Ausgaben
Kennenlernen durchführen	• Lokale Arbeitsumgebung der Teammitglieder • Kulturelle Orientierungen • Persönliche Erfahrungen • Medienkompetenz	• Persönliche Vorstellungen • Expertenwissen	• Beginnende Teamkultur
Regeln vereinbaren	• Lokale Arbeitsumgebung der Teammitglieder • (Individuelle Lernstile) • Kulturelle Orientierungen	• Gemeinsame Meetings • Prozess bestimmen	• Aufgabenbeschreibung der Gruppe • Aufgabenbeschreibung der Führungsebene • Teamgestaltung
Ziele setzen	• Teambesprechung • Aufgabenbesprechung • Aufgabenbeschreibung • Projektbesprechung	• Aufschlüsseln zwischen Team- und Einzelzielen • Kreativtechniken • Selbstverpflichtungserklärungen • Expertenmeinungen	• Vereinbarte Teamziele • Engagierte Teammitglieder
Aufgabenverteilung regeln	• Arbeitsumfang • Organisatorische Prozesse und Rahmenbedingungen • Beruflicher Werdegang • Betriebsmittelinformationen • Aufgaben-Zeit-Plan • Wissensbedarf	• Expertenwissen • Ermittlungstechniken • Niederbrechen in Teilaufgaben • Zielgerichtete Besprechungen • Inspektionen • Aufgaben-Verantwortlichkeiten-Matrix	• Aufgabenliste • Arbeitsplan • Zwischenberichte
Nehmen und Geben von Feedback	• Motivationsmessungen • Schriftliche Bemerkungen • Mündliche Bemerkungen • Kulturelle Orientierungen	• Feedback-Gespräch • Schriftliche Feedback-Umfragen	• Verbesserte Teamleistung • Gelöste Konflikte • Gestiegene persönliche Zufriedenheit
Entscheidungen herbeiführen	• Offene Entscheidungen • Regeln zur Entscheidungsfindung • Kulturelle Orientierungen	• Meeting zur Entscheidungsfindung • IT-gestützte Entscheidungswerkzeuge	• Teamentscheidungen • Vertagte Entscheidungen • Eskalierte Entscheidungen

Abbildung 16: Die 11 Prozesse des VTMM Ausgabe 1 (Eigene Darstellung nach Friedrich & Keil, 2018)

Anhang C - Die 11 Prozesse des VTMM® und ihre Eingaben, Werkzeuge und Methoden und Ausgaben/2.

Prozess	Eingaben	Werkzeuge & Methoden	Ausgaben
Besprechungen regeln	• Agenda und Einladungen • Protokolle vorheriger Besprechungen • Besprechungsregeln • (Kulturelle Orientierungen) • (Medienkompetenz)	• Virtuelle Kollaborationswerkzeuge • Telefontreffen • Zielgerichtete Besprechungen	• Besprechungsprotokolle • Aktualisierung der entsprechenden Unterlagen
Vertrauensbildende Maßnahmen durchführen	• Persönliche Daten (persönliche Neugier) • Informelle Kommunikationsfähigkeiten • Kulturelle Orientierungen • (Medienkompetenz)	• Soziale Medien und Netzwerke • Virtuelle Teambildung	• Verbesserte Teamleistung • Gestiegener Team-Reifegrad
Informationsmanagement bestimmen	• Dokumente • Regeln zur Verwaltung der Dokumente	• Dateiverwaltungssystem • Dokumentenverwaltungssystem • Informationssystem des virtuellen Teams	• Strukturierte Informationen • Aktualisierte Dokumente • (Verbesserte Teamleistung)
Anerkennungen aussprechen	• Nominierungen • Regeln zur Belohnung & Anerkennung • Kulturelle Orientierungen • (Medienkompetenz)	• Beurteilungsgespräch • Preisvergabe	• Verbesserte Teamleistung • Verbesserte persönliche Leistung
Verabschiedungen würdigen	• Aufgabenbeschreibung der Gruppe • Aufgabenbeschreibung der Führungsebene • Persönlich erbrachte Leistungen • Team-Erfolg	• Besprechung über die gewonnenen Erkenntnisse • Abschlussbesprechung	• Bericht über die gewonnenen Erkenntnisse • „Auflösen“ des Teams • Gesteigerte Virtuelle Teamfähigkeiten

Abbildung 17: Die 11 Prozesse des VTMM Ausgabe 2 (Eigene Darstellung nach Friedrich & Keil, 2018)

Anhang D - Persönliche Massnahmen

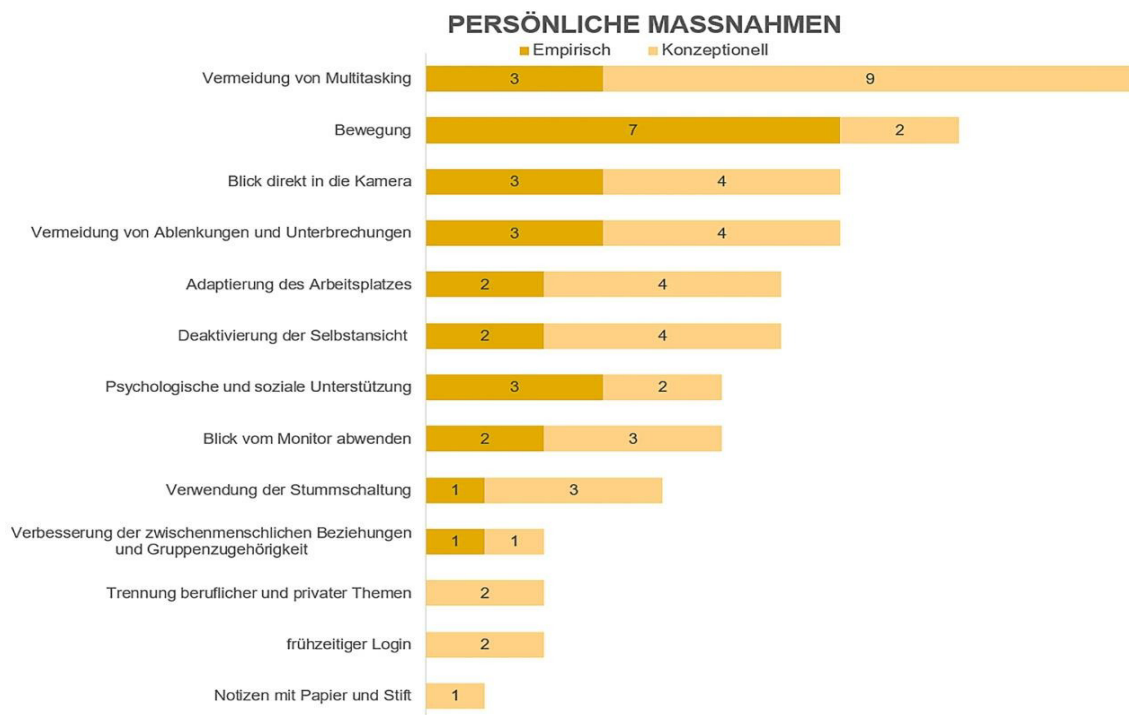


Abbildung 18: Persönliche Maßnahmen (Eigene Darstellung nach Bauer & Riedl, 2023)

Anhang E – Organisatorische Massnahmen

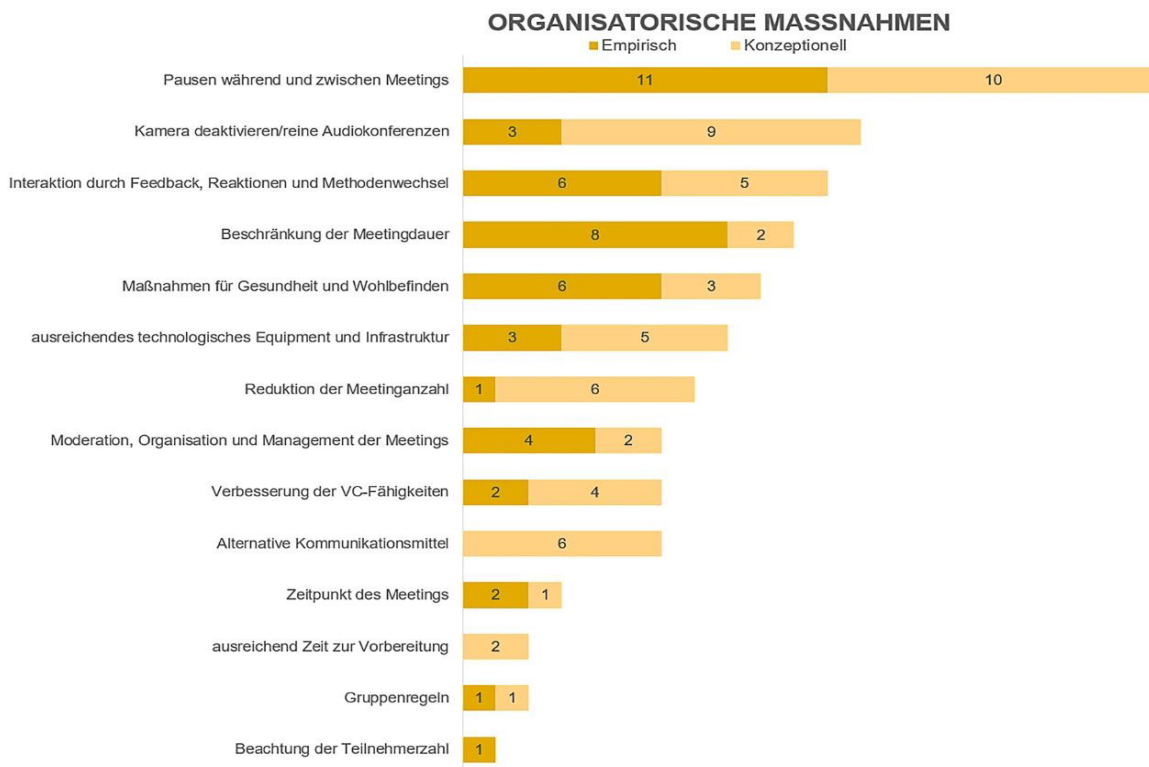


Abbildung 19: Organisatorische Maßnahmen (Eigene Darstellung nach Bauer & Riedl, 2023)

Anhang F - Technologische Massnahmen

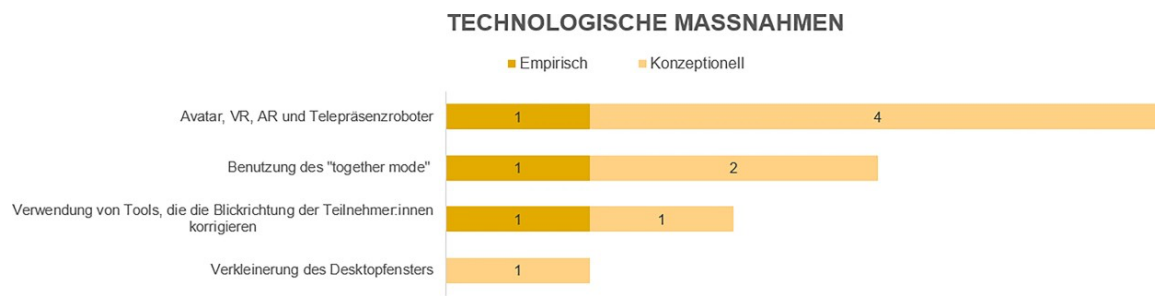


Abbildung 20: Technologische Massnahmen (Eigene Darstellung nach Bauer & Riedl, 2023)

Anhang G – Come Fragebogen

[A101] Auswahl "Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit haben Sie im letzten halben Jahr insgesamt in Meetings (physisch/virtuell verbracht?"

A101 1

1 = 0-10%

2 = 10-30%

3 = 30-50%

4 = 50-70%

5 = >70%

-1 = Keine Angabe

-9 = nicht beantwortet

[A101] Auswahl "Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit haben Sie im letzten halben Jahr insgesamt in Meetings (physisch/virtuell..."

A101 1

1 = 0-10%

2 = 10-30%

3 = 30-50%

4 = 50-70%

5 = >70%

-1 = Keine Angabe

-9 = nicht beantwortet

[A110] Auswahl 2

"Wie % Ihrer Zeit in Meeting verbringen Sie in virtuellen Meetings?" A110 2

1 = 0-10%

2 = 10-30%

3 = 30-50%

4 = 50-70%

5 = >70%

-1 = Keine Angabe

-9 = nicht beantwortet

[A103] Skala (Zwischenwerte beschriftet) "Wie groß (Teilnehmer:innenzahl) sind die virtuellen Meetings, an denen Sie teilnehmen?"

A103_01 2-5

A103_02 6-10

A103_03 11-20

A103_04 >20

1 = Täglich

2 = mehrmals pro Woche

3 = Wöchentlich

4 = Seltener

5 = Nie

-9 = nicht beantwortet

[A104] Mehrfachauswahl 6

"An welchen Arten von virtuellen Meetings nehmen Sie teil?"

A104 6: Ausweichoption (negativ) oder Anzahl ausgewählter Optionen

-1 = Keine Angabe

A104_01 Projektmeetings

A104_02 Teammeetings/Jour fixe

A104_05 Kundengespräch

A104_06 Brainstorming/Ideenfindung

A104_08 Schulung

A104_07 Andere

1 = nicht gewählt
2 = ausgewählt

[A105] Auswahl 5 "Wieviel Prozent der Meetings, an denen Sie teilnehmen, leiten Sie in etwa selbst? (virtuell und physisch)" A105 5

1 = 0-25%
2 = 26-50%
3 = 51-75%
4 = 76-100%
-1 = Keine Angabe
-9 = nicht beantwortet

[A108] Auswahl 10 "Welches Meeting-Format ist für Sie anstrengender?" A108 10

1 = Physisch
2 = Virtuell
3 = Egal, gleich anstrengend
-1 = Weiß nicht
-2 = Keine Angabe
-9 = nicht beantwortet

Rubrik A2: Kamera

[A201] Auswahl 14 "Haben Sie im virtuellen Meeting Ihre Kamera eingeschaltet?" A201 14

1 = Immer
2 = Eher schon
3 = Teils teils
4 = Eher nicht
5 = Nie
-1 = Keine Angabe
-9 = nicht beantwortet

[A208] Mehrfachauswahl 15a "Warum haben Sie die Kamera immer eingeschaltet?"

A208 15a: Ausweichoption (negativ) oder Anzahl ausgewählter Optionen

-1 = Keine Angabe

A208_01 a

A208_02 b

A208_03 c

1 = nicht gewählt
2 = ausgewählt

[A202] Mehrfachauswahl 15b "Wovon hängt es ab, ob Sie die Kamera eher ein- oder ausgeschaltet haben?"

A202 15b: Ausweichoption (negativ) oder Anzahl ausgewählter Optionen

-1 = Keine Angabe

A202_01 Lust und Laune

A202_04 Vereinbarung im Team

A202_05 Ich mache, was die Anderen machen

A202_06 Hängt von der Internetverbindung ab

A202_07 Möchte nicht immer gesehen werden

1 = nicht gewählt
2 = ausgewählt

[A209] Mehrfachauswahl 15c "Warum haben Sie die Kamera nie eingeschaltet?"

A209 15c: Ausweichoption (negativ) oder Anzahl ausgewählter Optionen

-1 = Keine Angabe

A209_01 a

A209_02 b

A209_03 c
1 = nicht gewählt
2 = ausgewählt

[A204] Mehrfachauswahl 17 "Was denken Sie sich, wenn andere Personen in Ihren Meetings die Kamera ausgeschaltet haben?"

A204 17: Ausweichoption (negativ) oder Anzahl ausgewählter Optionen

-1 = Keine Angabe

A204_01 Es stört mich, wenn ich andere Teilnehmer nicht sehe.

A204_02 Es stört mich nicht, wenn ich andere Teilnehmer nicht sehe.

A204_03 Es genügt mir, wenn nur ein paar Wenige die Kamera eingeschaltet haben.

A204_04 Es lenkt mich ab, wenn ich andere Teilnehmer sehe.

A204_05 Wieso will der Andere nicht, dass ich ihn sehe?

A204_06 Das ist mir egal.

1 = nicht gewählt

2 = ausgewählt

[A205] Auswahl 18 "Haben Sie eine Vereinbarung im Team, ob Sie Ihre Kamera ein oder ausgeschaltet haben?"

A205 18

1 = Ja

2 = Manchmal

3 = Nein

-1 = Weiß nicht

-2 = Keine Angabe

-9 = nicht beantwortet

Rubrik A3: Pers. Erleben

[A302] Auswahl 22 "Wie oft melden Sie sich selbst als Teilnehmer:in bei einem virtuellen Meeting zu Wort? (inklusive Chat)"

A302 22

6 = Immer

1 = Meistens

2 = Oft

3 = Manchmal

4 = Selten

5 = Nie

-1 = Keine Angabe

-9 = nicht beantwortet

[A309] Skala (Extrema beschriftet) 23 "Wovon hängt es ab, ob Sie sich zu Wort melden?"

A309_01 kleine Gruppengröße (<10)

A309_08 gute Meetingleitung

A309_07 spannende Inhalte

A309_02 kann inhaltlich etwas beitragen

A309_05 kann Kollegen:innen helfen

A309_09 ich werde als Mensch geschätzt

A309_06 konfliktfreies Meeting

1 = trifft gar nicht zu

5 = trifft völlig zu

-1 = Keine Angabe

-9 = nicht beantwortet

[A312] Auswahl 24 "Die Chatfunktion bei virtuellen Meetings finde ich eine gute Möglichkeit, um mich zu Wort zu melden."

A312 24

1 = Ja

2 = Eher ja
4 = Eher nein
5 = Nein
-1 = Weiß nicht
-2 = Keine Angabe
-9 = nicht beantwortet

[A310] Auswahl 25 "Sind Sie bei digitalen Meetings insgesamt aktiver, gleich oder passiver als im physischen Meeting?"

A310 25
1 = Aktiver
2 = Gleich
3 = Passiver
-1 = Weiß nicht
-2 = Keine Angabe
-9 = nicht beantwortet

[A304] Auswahl 26 "Wo ist es leichter zu Wort zu kommen? Im virtuellen oder im physischen Meeting?"

A304 26
1 = im virtuellen Meeting
2 = im physischen Meeting
3 = egal/kein Unterschied
-1 = Weiß nicht
-2 = Keine Angabe
-9 = nicht beantwortet

[A306] Skala (Extrema beschriftet) 27 "Folgende Punkte erschweren für mich virtuellen Meetings:"

A306_01 Ich sehe die Körper der anderen nicht
A306_02 Ich sehe die Gesichter sehr nahe
A306_03 Alle Bildkästchen sind gleich groß
A306_04 Meine Körperhaltung vor dem Bildschirm ist unnatürlich
A306_05 Wenn wir den Bildschirm teilen, dann sehe ich die Gesichter nicht
A306_06 Mir fällt das Zuhören virtuell schwerer
1 = stimme gar nicht zu
5 = stimme völlig zu
-1 = Weiß nicht/ Keine Angabe
-9 = nicht beantwortet

Rubrik A4: Es/ Inhaltlich

[A401] Skala (Zwischenwerte beschriftet) 29

"Benötigen folgende Tätigkeiten im virtuellen Meeting mehr oder weniger Zeit als in physischen Meetings?"

A401_01 Informieren
A401_02 Diskutieren
A401_03 Ideenfindung/Brainstorming
A401_04 Entscheidungsfindung
A401_05 Verkaufsgespräch
1 = kürzer
2 = eher kürzer
3 = gleich lange
4 = eher länger
5 = länger
-1 = Keine Angabe
-9 = nicht beantwortet

[A402] Skala (Zwischenwerte beschriftet) 34 "Empfinden Sie die Arbeitsergebnisse in virtuellen Meetings besser als bei physischen Meetings?"

A402_01 Information

A402_02 Diskussion

A402_03 Ideenfindung/Brainstorming

A402_04 Entscheidungsfindung

A402_05 Verkaufsgespräch

1 = besser

2 = eher besser

3 = gleich gut

4 = eher schlechter

5 = schlechter

-1 = Keine Angabe

-9 = nicht beantwortet

Rubrik A5: Team/ Ablenkung

[A501] Mehrfachauswahl 41 "Woran liegt es, wenn Ihre Aufmerksamkeit im virtuellen Meeting abschweift?"

A501 41: Ausweichoption (negativ) oder Anzahl ausgewählter Optionen

-1 = Keine Angabe

A501_01 Länge des Meetings

A501_03 Langweile/Lustlosigkeit

A501_04 Zu hohe Arbeitslast

A501_05 Meine Aufgabe ist nicht klar

A501_06 Andere Arbeiten/Multitasking

A501_08 In Gedanken woanders

A501_09 Schlechte Meetingleitung

A501_11 Meetingfremde Personen

A501_10 Sonstiges

1 = nicht gewählt

2 = ausgewählt

A501_10a Sonstiges (offene Eingabe)

Offene Texteingabe

[A502] Mehrfachauswahl 42

"Was tun Sie, wenn Sie sich ablenken lassen?"

A502 42: Ausweichoption (negativ) oder Anzahl ausgewählter Optionen

-1 = Weiß nicht/ Keine Angabe

A502_01 Email bearbeiten

A502_02 Im Internet surfen

A502_03 An anderen Projekten arbeiten

A502_04 Privat chatten

A502_05 Haushalt erledigen

A502_06 Tagträumen

A502_08 Familienaufgaben nachgehen

A502_07 Sonstige

1 = nicht gewählt

2 = ausgewählt

A502_07a Sonstige (offene Eingabe)

Offene Texteingabe

[A503] Auswah 43 "Wenn Sie an etwas denken, das Sie in virtuellen Meetings nervt/stört - wie gehen Sie damit um?"

A503 43

1 = Ich spreche die Störung an

2 = Ich mache gar nichts
3 = Ich ärgere mich
4 = Ich dränge auf eine Lösung
5 = Ich traue mich nicht es anzusprechen
6 = Sonstiges:
-1 = Weiß nicht/ Keine Angabe
-9 = nicht beantwortet

A503_06 Sonstiges Offene Texteingabe

[A504] Mehrfachauswahl 44

"Wenn Sie während des Meetings abgelenkt werden, welche Maßnahmen bringen Ihre Aufmerksamkeit zurück?"

A504_44: Ausweichoption (negativ) oder Anzahl ausgewählter Optionen

-1 = Weiß nicht/ Keine Angabe

A504_01 Wenn ich persönlich angesprochen werde

A504_02 Wenn in einer Runde alle zu Wort kommen

A504_03 Pause

A504_04 Break-Out-Rooms/ Kleingruppen)

A504_05 Regelmäßige Zusammenfassungen

A504_06 Die Länge des Meetings

A504_07 Diskussion

A504_09 Umfragetools wie Mentimeter, Kahoot oder Ähnliches

A504_08 Sonstiges

1 = nicht gewählt

2 = ausgewählt

A504_08a Sonstiges (offene Eingabe)

Offene Texteingabe

[A509] Auswahl 45 "Was halten Sie von Break-Out Rooms?"

A509_45

1 = Finde ich gut

2 = Ist okay

3 = Das ist nichts für mich

-1 = Weiß nicht/ Keine Angabe

-9 = nicht beantwortet

[A510] Auswahl 46 "Was halten Sie von Umfragetools und spielerischen Elementen wie Kahoot etc.?"

A510_46

1 = Finde ich gut

2 = Geht so

3 = Das ist nichts für mich

-1 = Weiß nicht/ Keine Angabe

-9 = nicht beantwortet

[A505] Auswahl 47 "Wie sehr stört es Sie, wenn Ihre Kollegen während des Meetings etwas anderes tun?" A505_47

1 = Sehr

2 = Etwas

3 = Kaum

4 = Gar nicht

5 = Das bekomme ich nicht mit

-1 = Weiß nicht/ Keine Angabe

-9 = nicht beantwortet

[A507] Auswahl 48 "Wie oft arbeiten Sie neben einem digitalen Meeting an anderen Dingen?" A507_48

1 = Meistens

- 2 = Oft
- 3 = Manchmal
- 4 = Selten
- 5 = Nie
- 1 = Weiß nicht/ Keine Angabe
- 9 = nicht beantwortet

[A508] Auswahl 49

"Nebenbei etwas arbeiten" - Haben Sie dafür eine Vereinbarung im Team?" A508 49

- 1 = Ja
 - 2 = Nein
 - 3 = Teilweise
 - 1 = Weiß nicht/ Keine Angabe
 - 9 = nicht beantwortet
- Rubrik A6: Team/ Die Anderen

[A601] Auswahl 51

"Wie hat sich Ihre informelle Kommunikation – das kleine Gespräch am Rande des Meetings – durch die steigende..." A601 51

- 1 = Viel mehr informelle Kommunikation
- 2 = Mehr informelle Kommunikation
- 3 = Gleich viel informelle Kommunikation
- 4 = Weniger informelle Kommunikation
- 5 = Viel weniger informelle Kommunikation
- 1 = Keine Angabe
- 9 = nicht beantwortet

[A602] Mehrfachauswahl 52

"Fehlt Ihnen im virtuellen Meeting die informelle Kommunikation?" A602 52: Ausweichoption (negativ) oder Anzahl ausgewählter Optionen

- 1 = Weiß nicht/ Keine Angabe
- A602_01 Ja, auf fachlicher Ebene
- A602_02 Ja, auf persönlicher Ebene
- A602_03 Nein
- 1 = nicht gewählt
- 2 = ausgewählt

[A608] Mehrfachauswahl 55

"Welche Aussage charakterisiert das Klima in Ihrem virtuellen Teammeeting am besten?"

A608 55: Ausweichoption (negativ) oder Anzahl ausgewählter Optionen

- 1 = Weiß nicht/ Keine Angabe

A608_01 Bei uns ist sich jeder selbst der nächste und der Chef moderiert straff durch.

A608_02 Wir arbeiten strikt unsere Agenda ab und konzentrieren uns auf die definierten Aufgaben.

A608_03 Sachlichkeit und Effizienz stehen bei uns im Mittelpunkt. Protokolle sind dabei hilfreich.

A608_04 Bei uns sagt jede:r, was er sich inhaltlich denkt, gestaltet die Agenda mit und handelt eigenverantwortlich.

A608_05 Jede:r bringt seine Stärken ein, arbeitet kooperativ und nimmt auf private Bedürfnisse Rücksicht.

A608_06 Jede:r wird gehört, Aufgaben und Verantwortung werden nach Rollen und Bedürfnissen, sowie Sinn- und Stärkeorientiert verteilt

- 1 = nicht gewählt
- 2 = ausgewählt

[A606] Auswahl 56" Seitdem wir so viele virtuelle Meetings haben, habe ich viel weniger Kontakt mit meinen Kolleg:innen." A606 56

- 1 = Ja
- 2 = Nein

-1 = Weiß nicht
-9 = nicht beantwortet

[A609] Auswahl 57

"Durch die virtuellen Meetings hat sich die Zusammenarbeit bei uns im Team nicht verändert." A609 57

1 = Verbessert
2 = Gleich geblieben
4 = Verschlechtert
-1 = Weiß nicht/ Keine Angabe
-9 = nicht beantwortet
[A611] Auswahl 61

"Ich habe seit den vielen digitalen Meetings stärker das Gefühl, mich auf meine Teamkolleg:innen nicht mehr s..." A611 61

1 = Ich stimme zu
2 = Ich stimme eher zu
4 = Ich stimme eher nicht zu
5 = Ich stimme nicht zu
-1 = Weiß nicht/ Keine Angabe
-9 = nicht beantwortet
Rubrik A7: Methoden

[A707] Auswahl63

"Finden Sie es wichtig, dass es bei virtuellen Meetings eine Pausenregelung gibt?" A707 63

1 = Ja
2 = Eher ja
3 = Eher nein
4 = Nein
-1 = Weiß nicht/ Keine Angabe
-9 = nicht beantwortet

[A713] Auswahl65

"Ich finde es wichtig, dass jede:r Teilnehmer:in sich in einem virtuellen Meeting mindestens einmal zu Wort m..." A713 65

1 = Ja
2 = Eher ja
3 = Eher nein
4 = Nein
-1 = Weiß nicht/ Keine Angabe
-9 = nicht beantwortet

Rubrik A8: Rund ums Meeting

[A808] Skala (Zwischenwerte beschriftet)69

"Welche dieser Methoden kennen Sie aus Ihren virtuellen Meetings?"

A808_01 Agenda/ Tagesordnung

A808_02 Protokoll

A808_03 Moderation

A808_04 Einstiegsrunden

A808_05 Ausstiegsrunden

A808_06 Pausen

A808_07 Breakout-Rooms

1 = Nicht hilfreich
2 = Wenig hilfreich
3 = Eher hilfreich
4 = Sehr hilfreich

- 1 = Nie verwendet
- 2 = Mir unbekannt
- 9 = nicht beantwortet

[A801] Auswahl 71

"Verfügt Ihre Organisation/Unternehmen eher über eine starke oder eine schwache Hierarchie?"

A801 71

- 1 = Stark hierarchisch
- 2 = Eher stark hierarchisch
- 3 = Neutral
- 4 = Eher schwach hierarchisch
- 5 = Schwach hierarchisch
- 1 = Weiß nicht/ Keine Angabe
- 9 = nicht beantwortet

[A805] Auswahl 72

"Empfinden Sie als Teilnehmende:r die Leitung im digitalen Raum mehr oder weniger dominant als im physischen ..." A805 72

- 1 = Dominanter
- 2 = Ähnlich
- 3 = Weniger dominant
- 1 = Weiß nicht/ Keine Angabe
- 9 = nicht beantwortet

[A802] Auswahl 73

"Wie oft nehmen Sie an einem Meeting teil, für das ein Email inhaltlich völlig ausreichend wäre?" A802 73

- 2 = Oft
- 3 = Manchmal
- 4 = Selten
- 5 = Nie
- 1 = Weiß nicht/ Keine Angabe
- 9 = nicht beantwortet

[A806] Auswahl 74

"Finden Sie, dass tendenziell zu viele Personen bei virtuellen Meetings eingeladen werden?" A806 74

- 1 = Ja, das passiert oft
- 2 = Ja, das passiert manchmal
- 3 = Nein, das passiert kaum
- 4 = Nein, das passiert nie
- 1 = Weiß nicht/ Keine Angabe
- 9 = nicht beantwortet

[A803] Auswahl 75 "Wie oft nehmen Sie an einem Meeting teil, an dem Ihnen Ihre meine Aufgabe nicht klar ist?" A803 75

- 2 = Oft
- 3 = Manchmal
- 4 = Selten
- 5 = Nie
- 1 = Weiß nicht/ Keine Angabe
- 9 = nicht beantwortet

Rubrik D0: Demographische Daten

[D001] Auswahl 76 "Wie alt sind Sie?" D001 76

- 1 = 18 - 30 Jahre
- 2 = 31 - 40 Jahre

3 = 41 - 50 Jahre
4 = 51 - 60 Jahre
5 = Über 60 Jahre
-1 = Keine Angabe
-9 = nicht beantwortet

[D002] Auswahl 77

"Welches Geschlecht haben Sie?" D002 77

1 = Männlich
2 = Weiblich
3 = Divers/ Andere
-1 = Keine Angabe
-9 = nicht beantwortet

[D003] Mehrfachauswahl 78

"In welcher Branche sind Sie tätig?"

D003 78: Ausweioption (negativ) oder Anzahl ausgewählter Optionen

-1 = Keine Angabe
D003_01 Agrarwirtschaft
D003_02 Bau
D003_03 Chemie/ Rohstoffe
D003_04 Dienstleistungen
D003_05 Energie & Umwelt
D003_10 E - Commerce
D003_07 Freizeit & Medien
D003_06 Finanzen, Versicherungen & Immobilien
D003_08 Handel, Konsum & FMCG
D003_09 Bildung, Forschung
D003_11 Pharma & Gesundheit
D003_12 Sport & Fitness
D003_13 Tourismus & Gastronomie
D003_14 Verkehr & Logistik
D003_16 Beratung
D003_15 Andere
1 = nicht gewählt
2 = ausgewählt
D003_15a Andere (offene Eingabe)
Offene Texteingabe

[D004] Auswahl 79

"Was haben Sie für eine Position in Ihrem Unternehmen?" D004 79

1 = Selbständig
2 = Mitarbeiter mit Führungsfunktion
3 = Mitarbeiter ohne Führungsfunktion
4 = Praktikant:in/ Auszubildende:r
-1 = Keine Angabe
-9 = nicht beantwortet

[D005] Auswahl 80

"Wie viel Stunden arbeiten Sie üblicherweise pro Woche?" D005 80

1 = mehr als 45 Stunden
2 = 35 - 45 Stunden
3 = 25 - 34 Stunden
4 = 15 - 24 Stunden
5 = weniger als 15 Stunden
-1 = Keine Angabe
-9 = nicht beantwortet

Anhang H - Aussagen TN zu A504_11a (Offene Texteingabe)

CASE	Antworten zu A504_11a
158	Wie auch in Präsenz: Achtsamkeitstraining
234	wenn das Thema mich oder das Projekt betrifft
668	wenn mich das Thema wieder betrifft
806	Wenn mir die Ablenkung bewusst wird, zwingen ich mich zurück und stelle die Ablenkung ein, z.B. nebenbei Emails zu bearbeiten.
844	Wenn das Thema interessant ist.
963	Aufmerksamkeit ist häufig abgelenkt wenn der Stoff mir irrelevant erscheint. Wenn sich das Thema mir wieder relevant erscheint bin ich auch wieder aufmerksam.
1106	wenn mich eine gute Moderation einfühlsam "zurückholt"
1111	ich nehme nur an für mich wichtigen Meetingsteil und lasse mich kaum ablenken.
1112	rufe mich selbst zu mehr Ordnung
1140	Gute Strategie GEGEN Ablenkung ist für mich, dass ich nebenbei Stricke/Häkle. Das hilft mir, konzentriert zu bleiben.
1156	eigene Notizen machen
1202	Wenn eine neue Information kommt oder ein wichtigerer Tagesordnungspunkt
1205	Wenn wir wieder bei relevanten Themen sind
1267	interessanter Inhalt oder Inhalt der mich betrifft
1443	Wenn das meeting wieder Sinnvoll wird.
1455	Inhaltliches. Wenns mich betrifft, bin ich sehr hellhörig
1474	neuer Tagesordnungspunkt
1492	Wenn die Ablenkung vorüber ist.
1575	Abgelenkt im Sinne von geistig abwesend bin ich eigentlich nicht. Ist nur anstrengend, wenn Themen abschweifen oder einen nicht betreffen und man nichts daneben sinnvolles arbeiten kann, weil man ja mit dem Ohr dran bleiben muss, um keinen Wiedereinstieg zu verpassen und nicht die Dauer des zeitlich entstehenden freiraums abschätzen kann. Daher besser dranbleiben, auch wenn es quasi nur eine Zuhörübung ist.
1577	Wenn Dinge, die in meiner Verantwortung liegen, diskutiert werden
1585	wenn es um themen geht, die auch mich betreffen
1604	Sobald meine aktive Teilnahme erforderlich ist (z.B. mein Fachthema)
1609	Wenn die Inhalte wieder relevant werden
1622	Phrasen wie: "Jetzt alle aufpassen", "das ist wichtig", "schau her"
1678	Ich lasse mich nicht ablenken.
1719	Was bitte sind Visualisierungsplattformen? Soll man das kennen? Eine Info wäre nett gewesen. Seht euch mal den ZID-Fragebogen an!
1725	Wasser trinken
1750	2. Bildschirm abschalten
1760	selbst fokus wieder darauf legen
1835	Wenn mich ein Thema (wieder) betrifft
1868	hängt davon ab, wodurch ich abgelenkt wurde
1979	Themenwechsel
1981	Wenn die Person die mich ablenkt wieder aus meinem Büro draussen ist
1986	kehre meist von selbst wieder zurück
2066	Offene Fragen
2167	Füsse unterm Tisch bewegen .. umsetzen ..
2183	Für mich spannender. interessanter Inhalt
2201	Ablenkung heißt für mich fast immer - "Was mach ich eigentlich in diesem Meeting" und "Bin primär aus sozialem Druck dabei"
2261	Spannende Inhalte
2277	wenn die Diskussion/die Inhalte wieder auf den Punkt kommen!
2473	Break-out rooms, Umfragen, Visualisierung sind nicht Teil unserer mtgs

2502	Wenn Entscheidungen getroffen werden.
2767	wenn ich mein eigenes Thema ansprechen darf, da Zeit dafür ist
2772	Ich bin aufmerksam, sobald mein Thema angesprochen wird. (In Meetings, die ich nicht leite, kommt es vor, dass ich bei Themen zuhören muss, die mich nicht einmal ansatzweise betreffen.)

Anhang I - Aussagen TN zu A114_01 (Offene Texteingabe)

- 114 aufeinanderfolgend, geblockt, bei ausgeschalteter Kamera - Blackbox-Kommunikation,
Ablenkung durch Mails und weiteren Nachrichten, paralleles Arbeiten
Konzentriert bleiben
- 119 Meetings werden öfter für kleine Themen angesetzt
Je nach Setting ist es schwierig konzentriert zu bleiben, besonders bei großen Meetings ohne
- 121 Kamera
- 133 informeller Austausch fehlt
man macht Dinge neben bei --> Konzentration geringer; Interaktion mit Kolleg*innen ist anders =
weniger persönlich; informeller Austausch vor und nach Besprechung fehlt;
manchmal ist der reale Kontakt mit den Teilnehmern angenehmer (1x/Monat, subjektive
Emotion); sonst eigentlich nur Vorteile
Aufmerksamkeit oft nicht ganz vorhanden
oft zu viele Teilnehmer, die einfach nur zuhören wollen, man bekommt kaum Feedback
- 138 Unsichtbarkeit - Kameras deaktiviert, wegen Präsentationen/Internetverbindung
Verständlichkeit, technische Probleme, höhere Konzentration notwendig, das Informelle (z. B.
während der Pausen) fehlt
- 142 Rückfragen, Diskussionen schwierig, off-the-record-Gespräche schwierig
- 145 keine
- 151 weniger Gruppengefühl, Passivität einiger Teilnehmer*innen, Gruppendiskussionen sind
schwerer möglich, da nur eine Person sprechen kann, man oft nur nach Handheben und
Aufforderung antworten kann
- 152 Stimmung einzelner Personen ist schwer zu erkennen,
Aufmerksamkeitsspanne lässt schneller nach. Man erledigt Arbeiten nebenbei.
- 158 Zwischenmenschliche Interaktion fehlt.
besonders in Schulungen die Abkopplung von der vortragenden Person und den anderen
Gruppenmitgliedern, ist man raus, findet man kaum mehr zurück, technische Gebrechen, u.a.m.
- 165 Man kennt weniger "neue" Mitarbeiter*innen aus der eigenen Abteilung.
Multitasking (man muss gleichzeitig andere Arbeit machen und wird abgelenkt), keine
persönlichen Gespräche mit Kolleg*innen möglich
- 167 Emotionen sind schlechter wahrnehmbar;
man weiß nicht, ob die anderen physisch und mental da sind ohne Kamera;
schlechte Internetverbindung erschwert Zusammenarbeit;
- 176 Kaffeepause fehlt
- 187 Meine Aufmerksamkeitsspanne ist geringer als in physischen Meetings.
- 192 Konzentration, unaufmerksamer
- 194 Manchmal fehlt das Commitment der Teilnehmer (Zuspätkomme, Kamera wird nicht aktiviert)
- 196 fällt den anderen öfters ins wort
- 198 Das persönliche fehlt.
Teilnahme an Diskussionen schwieriger, wenn andere Kollegen einfach reinquatschen ohne an
der Reihe zu sein
- 199 technische Probleme, kein persönlicher Kontakt
Oft gibt keine Moderation, weshalb es schnell chaotisch wird, wenn Personen gleichzeitig reden,
mangelnde Kenntnisse bei der Verwendung von Kamera/Mikro, Stabile Internetverbindung
- 204 notwendig
Gefahr von Verbindungsproblemen, Geforderte Flexibilität, eigene Spiegelbild ist irritierend bis
ablenkend
- 208 Geistig, psychisch anstrengender und es gelingt niemals die gleiche Menge an Information
auszutauschen da Körpersprache etc. mehr oder weniger fehlt
- 211 die Konzentration geht schneller verloren; div. technische Probleme; man braucht Equipment
- 215 weniger Diskussion/persönliche Interaktion, kaum Networking
- 217 Keine
- 220 Man kann den Raum schwerer "lesen".
Kein Format um sich daneben kurz auszutauschen. Informeller Austausch über Arbeitsinhalte fällt
weg.
- 223 Diskussionen sind nur schwer möglich bzw. brauchen Moderation; Ablenkung bzw. zeitgleiches
Bearbeiten von anderen Aufgaben mindert Konzentration
- 224

225 Ablenkung - nebenbei E-Mails checken etc.
 227 Keinen Zwiesprache abseits des festgelegten Themas
 Informationsverluste (z.B. wg. schlechter Tonqualität, schlecht zu sehender Mimik/Gestik),
 Atmosphäre ist gedämpfter als bei physischen Meetings, keine Einzelgespräche am Rande
 234 möglich
 235 Aufmerksamkeitsspanne geringer, kein Networking möglich
 das zwischenmenschliche fehlt; teilweise werden durch die Ortsungebundenheit Online-Meetings zu
 239 inflationär durchgeführt
 241 keine
 243 teilweise schwer zu erkennen wer zum sprechen dran ist.
 Meetings per se ok, jedoch fühlt sich die obligatorische Präsenzarbeit falsch an, wenn man dann
 245 weiterhin virtuelle Meetings hat. Das ginge auch mit Telework und wäre für mich angenehmer.
 Fehlender informeller Austausch am Rande des Meetings bzw. schnelle Klärung von Punkten mit
 TN, die nicht Teil der offiziellen Agenda sind; Kreatives Arbeiten z.T. schwieriger; Ablenkung
 247 durch E-Mails
 251 unpersönlicher als f2f
 Eintönigkeit, Kaum Möglichkeit für Kommentare/kurzer Austausch mit "Nachbar*innen" u a
 Gelegenheitsgespräche, weniger Verbindung zu den Personen/langsameres Kennenlernen, v a
 252 wenn ohne Video
 253 never the same engagement as in person
 254 sozialer Austausch funktioniert nicht so gut
 Körpersprache, Gestik, Mimik, gemeinsames Diskutieren in schnellem Wechsel, die persönlichen
 258 Gespräche vor und nach Meetings, all das fällt weitestgehend weg und fehlt.
 260 gibt es keine
 263 Persönliche Kommunikation bleibt auf der Strecke
 265 Unpersönlich
 Sie geben einem keine Gelegenheit für "dienstliche" Abwesenheiten (inklusive Wegzeiten). Das
 Geplänkel vor uns nach Meetings erfüllt eine soziale Funktion, bei virtuellen Meetings gelingt dies
 267 nicht g
 269 manche TN reden unnötig zu lange
 Selbstbeobachtung bei aktiver Kamera, technische Verständnisprobleme, mehr
 Missverständnisse weil Mimik und Gestik eingeschränkt vermittelt wird; Hintergrundgeräusche,
 271 mehr Ablenkung, man stört andere
 273 Digitale Welt manchmal instabil, wegen Nebenarbeiten öfters geistig mal nicht beim Meeting,
 276 Das persönliche geht oftmals verloren/ kein direkter Kontakt zu anderen Teilnehmern.
 278 bei Diskussionen ist eine direkte Runde idealer
 279 stockender Gesprächsfluss
 282 Die Stimmung spürt man bei physischer Anwesenheit besser
 283 kein persönlicher Kontakt
 284 kein informelles 'tratschen'
 Verständlichkeit der anderen, mangelnde Qualität von Bild und Ton, kaum sozialer Austausch
 286 vor/nach dem Meeting
 kein Kontakt zu den KollegInnen, kaum Feedback (lachen, spontane Äußerungen etc), das
 "Aktivieren" von stillen TeilnehmerInnen ist sehr schwierig, die Vortragenden sehen in einen
 288 schwarzen Bildschirm
 291 wenig Persönlichkeit. teils schlechte Verständlichkeit.
 295 für raschen Austausch super, aber das direkte Gespräch kann man dadurch nicht ersetzen
 Schnellere Ermüdung aufgrund der intensiven Bildschirmzeit; Störung bei Online-Meetings durch
 Tagesgeschäfte - nicht immer ist ein ruhiger Arbeitsplatz gewährleistet (Vereinbarkeit ist zT
 299 schwierig)
 300 persönliche Gespräche, "Lesen der Körpersprache" des Gegenüber
 302 mangelnde technische Unterstützung durch Arbeitgeber
 306 Gefühl für gegenüber und Stimmungsradar entfällt ein bisschen
 308 fehlende Kommunikationskanäle
 Oft werden weniger Ergebnisse erzielt, Commitment zu den Festlegungen ist geringer,
 Teilnehmer sind nicht wirklich bei der Sache, Teilnehmen kommen und gehen während des
 310 Meetings

314 Null Socializing, null Zusatz-"Zufalls"-Austausch nebenbei, aus dem, wie wir wissen, meist sehr
 316 zentrale Infos resultieren.
 318 die persönlichen Hintergrundgespräche sind nicht möglich
 320 sie sind meist ermüdend und monoton.
 320 xxx
 321 Bei sehr langen Meetings verliert man irgendwie die Teilnehmer (keine Kameras an, gemutet,
 323 etc)
 323 keine
 325 Aufmerksamkeit halten manchmal schwierig, Emotionen der Teilnehmer können schlechter
 wahrgenommen werden
 325 Nicht so rege Teilnahme. Viele schalten die Kamera aus, dann wird's unpersönlich (bei sehr
 großen Gruppen ist es allerdings angenehmer ohne Kamera). Bei Schulungen manchmal
 327 Frontalbeschallung
 unpersönlich, viel kommunikation (nonverbal) geht verloren, keine Gruppendynamik, bei größeren
 329 meetings oft chaotisch, da man am pc sitzt abgelenkt
 335 Man kann sich nicht in die Augen schauen, man versäumt die vibes der anderen, im "Raum"
 338 Entfall der persönlichen Kontaktaufnahme
 341 persönliche Kontakt geht verloren
 347 mangel an persönlicher kommunikation
 349 persönlicher Austausch und Socializing entfallen
 351 Sehr schlecht für Ideenfindung, (menschlicher) Kontext fehlt, vor allem wenn es um schwierige
 Themen geht.
 352 Kommunikation ist schwierig, Diskussionen sind schwer möglich, sozialer Aspekt fehlt, das
 353 Plaudern nach den Meetings fehlt
 Technische Schwierigkeiten.
 366 Sie sind anstrengend, insbesondere dann, wenn die Internetverbindung schlecht ist. Es fehlt die
 373 persönliche Komponente, es fehlt die Mimik und Gestik (da oft zeitverzögert).
 375 Sozialisieren ist nicht möglich
 Die Technik und das Verhalten der anderen Teilnehmer
 vermisst persönliche begehungen
 378 "informelles" bleibt auf der Strecke,
 austausch jenseits der Sitzung geht verloren.
 Nicht jeder hat gut funktionierende Mikrofone.
 380 Es wird häufiger erwartet, dass man doch "kurz" Zeit für ein Meeting zwischendurch hat.
 Mehrere Meetings unmittelbar hintereinander ohne Pause.
 Es sind immer noch Meetings und somit zu einem hohen Anteil vergeudete Zeit, die man auch
 produktiv nutzen könnte (und eben nicht mit Websurfen o.ä., aber halt auch nicht mit sich das
 381 Gelaber anhören)
 Bei hybriden Meetings mit vielen Personen braucht es unbedingt zwei ModeratorInnen: für die
 Präsenz und für die online-TN. Das wird selten so gespielt
 385 Es fehlen die Kaffeepausen für das Informelle
 Informelles/zwischenmenschliches bleibt häufig auf der Strecke, Meetings für Themen die auch
 387 ein Mail/Anruf hätten sein können, ruhigeren Persönlichkeiten gehen leichter unter
 Direkte Fragen abseits der Meeting Agenda nicht möglich, gefühlt werden virtuelle Meetings
 391 knapper getaktet als reale Meetings.
 392 Verbindungsprobleme, Verständnisschwierigkeiten, vor allem mit Fremdsprachigen Teilnehmern
 394 Nicht im selben Raum zu sein, Wegfall subtiler Mimik, gemeinsamer Kaffee
 kaffeeplausch davor, danach schwer, schwerer ersichtlich, wenn man jmd "verloren" hat/ jmd
 398 abdriftet
 401 Die Tools sind noch nicht ausgereift. Die gefühlte Distanz bleibt immer. Ungemütlich.
 402 Die soziale Nähe ist eingeschränkt.
 es braucht beste Voraussetzungen, dass ein virtuelles Meeting effektiv ist, Zwischentöne gehen
 404 verloren, Wesentliches wird öfter ausgeblendet
 412 Multitasking vieler TN. Keine Pausengespräche.
 419 Anstrengend, besonders, wenn volle Konzentration über längere Zeit erforderlich ist
 Physische Anwesenheit ermöglicht andere Gesprächsgrundlage und Fokussierung ist mehr
 421 gegeben
 422 kein leibhaftigen Kontakt, weniger nachhaltig

zu effizient in der Durchführung - der menschliche Faktor bleibt auf der Strecke, Raum für
 Persönliches fehlt, abdriften ist sehr leicht möglich,
 Großraumbüro mit Lärm; techn. Schwierigkeiten; unpersönlich, Beteiligung übersichtlicher
 Stimmungen sind schwieriger einzufangen, komplexe Themen inhaltlich zu teilen und bei
 Diskussionen alle zu hören
 keine
 Konflikte - Eskalation, die in Präsenzmeetings so nicht stattfindet,
 Technische Probleme, Störungen, Ton
 es ist anstrengender und ermüdender als IRL, oft vergeht die Hälfte der Zeit bei Schulungen mit
 techn. Problemen und für die Inhalte bleibt keine Zeit... der zwischenmenschliche Kontakt fehlt...
 Persönlicher Kontakt fehlt
 weniger Rückmeldung als in Präsenz -> Schweigen im Walde,
 fast immer Technikprobleme einzelner Teilnehmer
 fehlender Kontakt zu Menschen; Mimik und Gestik kann schwer erhoben werden, vor allem wenn
 keine Kameras eingeschaltet werden; unpersönlich
 es ist doch etwas anderes, wenn die Kollegen persönlich im Meeting teilnehmen
 durch Anonymität hinter dem Bildschirm - parallel an anderen Themen arbeiten
 schlecht geplante Meetings mit ausufernden Zeiten
 ständige Störungen, Übungsaufgaben bei Schulungen (Übungsblätter ausfüllen in Excel, Word...)
 sehr stressig (herumswitchen usw. ohne zweiten Bildschirm), rascher müde, individ. Austausch
 schwierig
 technische Voraussetzungen müssen gegeben sein, technische Probleme
 kein persönlicher Kontakt
 mitunter sehr kurzfristig einberufen; Informationen werden vermehrt innerhalb der Meetings
 bekanntgegeben bzw. zugesandt
 Mehr Pausen notwendig
 Personen nicht als Ganzes wahrnehmen
 es braucht andere Meetingformen
 Sprechen ins Leere, wenn nicht alle Kameras an sind
 es rutschen immer wieder Teilnehmer leichter weg
 Nonverbale Kommunikation fehlt, soziale Komponente geht mitunter verloren (viele schalten die
 Kamera nicht ein), Stimmungen kommen nicht rüber, Verlust an Empathie/Einfühlungsvermögen
 (wie geht's...)
 persönliches Gespür für die anderen Teilnehmer leidet, technische Ausfälle, häufig zu wenig Zeit
 für Fragen
 kein persönlicher Kontakt
 man ermüdet schneller; man kann nicht mit gleicher Intensität Inhalte weitergeben bzw. wird nicht
 gleichgut verstanden wie in persönlichen Meetings; soziale Kontakte und die "Zwischentöne"
 verkümmern.
 Weniger gleichzeitige (informelle/generelle) Beziehungspflege; bei Brainstorming und kreativer
 Auseinandersetzung uU weniger gut geeignet (?), ebenso uU bei konfliktträchtigen
 Themen/Rollenverständnis
 Die zwischenmenschliche Kommunikation ist eingeschränkt.
 nonverbale Kommunikation geht verloren
 die Kommunikation "zwischen durch" ist nicht möglich
 soziale Aspekt weit weniger ausgeprägt
 nicht funktionierende Technik, Verbindungsprobleme
 unpersönlich, noch mehr Zeit am Bildschirm
 unpersönlich, bekommt die Stimmung des Gegenübers nicht gleich mit
 es gibt keine Nachteile wenn man mischen kann online und offline...
 für Einschulungen mit einzelnen Personen evtl. ungeeignet z.B. einen Vorgang am PC herzeigen,
 geht aber auch
 Schlechter Empfang
 Schlechte Tonqualität
 Gefühl von Distanz
 fehlende Spontaneität im Meetingablauf
 das ist offensichtlich
 Technische Herausforderungen
 Anstrengender für die Augen

545 Zwischenmenschliche Kommunikation entfällt völlig
 546 weniger persönlicher Austausch zwischendurch möglich,
 Man muß bei der Moderation ganz anders moderieren und aufpassen das nichts verloren geht,
 549 viele Gespräche zwischen den Blöcken finden auch nicht statt...
 Disziplin nötig, Kamera schalten nicht alle ein, bei hybrid schwierig, auf die im Raum und die
 556 online gleich gut einzugehen
 567 Die Möglichkeit des Netzwerken, Pausengespräche geht verloren.
 Interaktivität geht ebenso wie nonverbale Kommunikation verloren, was massiv negative
 568 Auswirkungen auf Ergebnisqualität und Arbeitsleistung hat.
 569 Anstrengender, weniger effizient, weniger persönlich
 571 unpersönlich
 Weniger geistige Präsenz
 Seelische Verbundenheit weniger stark.
 572 Schnelle Ablenkung
 580 man bleibt außereilich beim Thema, wenig socializing.
 Fehlen persönlichen Kontakts; Atmosphäre ist nicht die gleiche wie in Präsenztreffen; Gefühl, 'auf
 dem Präsentierteller zu sitzen', Gesprächspartner sind parallel abgelenkt / anderweitig am PC
 583 tätig
 586 kein informeller Kontakt
 problematisch als Erstkontaktmedium, alles muss expliziert werden und durch den Kopf und
 596 Sprache, Reaktionen auf non verbale Kommunikation werden tendenziell ausgeblendet
 597 un kreativ.
 598 Keine unterschiedlich zu physischen Meetings, beide tendieren dazu zu viele zu sein.
 617 kein persönlicher Kontakt
 informelle Kommunikation und Kontakt entfällt
 eingeschränkte Methodenauswahl
 Gefahr des "Multitasking" (z.B. nebenher noch Mails bearbeiten...)
 636 eingeschränkte Lebendigkeit
 644 sehr anstrengend, anonym, wenn Tn Video ausschalten
 Break-Out-Rooms sind oft zu stressig, zu wenig Zeit
 Mit Padlet in Gruppen oder allein fehlt der Kontakt zu ändern
 652 Bei grösseren Gruppen fehlt der individuelle Kontakt zu Teilnehmenden
 657 ermüden viel leichter, man ist leichter verleitet, parallel dazu Mails zu checken etc.
 660 anstrengender als reale meetings
 665 Unpersönlich
 666 "informelle" Themen und emotionale Resonanz sind schwerer transportierbar
 668 Fehlende Verbundenheit v. a. bei konfliktären oder unklaren Themen.
 669 persönlicher Austausch schwieriger, Personenwahrnehmung nicht so gegeben.
 Kein direkter (Augen-) Kontakt, unpersönlich, oft nur in einer Richtung, Gesprächskultur stark
 eingeschränkt.
 670 Oft technische Mängel (Beleuchtung, Ton)
 die informelle Kommunikation geht zu einem großen Teil verloren. Viel weniger persönlicher
 672 Austausch. Kein Catering.
 673 schwieriger, den/die Gegenüber richtig einzuschätzen als in person; weniger spontane Kreativität
 679 persönlicher Austausch außerhalb der Inhalte des Meetings fehlt
 gefühlt weniger Aufmerksamkeit bei Schulungen, Ablenkung durch Telefonanrufe, Störungen
 680 durch Hintergrundgeräusche, weniger persönlicher Kontakt, weniger informelle Gespräche
 683 Geistiges abdriften mit Teilnehmern, mangel an Körpersprache
 684 Diskussionen entstehen nicht so leicht
 685 Keine.
 687 Verlust von Wahrnehmung des Gegenübers (insbesondere Körpersprache)
 Teilnehmer*innen sind teilweise mit Technik nicht vertraut, schlechte Meetingkultur - macht noch
 688 etwas anderes neben dem Meeting, Diskussionen teils schwierig - nacheinander sprechen
 Oft braucht es länger, bis man zu einem Ergebnis kommt; unpersönlicher; es ist nicht für jede
 Altersgruppe gleich gut anwendbar; Technische Probleme; Langwieriger, wenn mehr Leute reden
 689 wollen
 692 Man sitzt sich nicht gegenüber

Beziehungsebene fehlt (zB Start von Projekten), Teambuilding geht gar nicht, Schulungen intensiver zum vorbereiten, Technikcheck nicht Standard bei allen Teilnehmern vorher -
 693 Verzögerungen, Akustik...
 698 kein persönlicher Kontakt
 699 Nonverbale Kommunikation fehlt und weniger Involvierung der TN
 701 keine Nachteile
 706 Manchmal unterbricht man sich gegenseitig.
 708 Sie sind je nach Meeting für Augen, Nervensystem und Körper sehr anstrengend
 711 soziale Kontakt fehlt
 persönlicher Kontakt fehlt, man "spürt" den anderen nicht; ein Meeting jagt das andere und
 712 dazwischen gibt es oft keine Pausen
 Menschlicher Kontakt fehlt; Kameras oft nicht vorhanden/nicht eingeschaltet, daher auch oft kein
 713 Überblick über die Teilnehmer*innen.
 desinteressierte Personen schalten sich in den Hintergrund
 Gruppendynamik wird schwer
 714 technische Hindernisse können Stimmung / Effizienz stören
 715 sehe ich in meinem Aufgabenfeld keine
 717 Fokus, manchmal Technik
 Seitengespräche mit Einzelpersonen zu Beginn oder in Pausen fallen weg, mehr Ablenkungen
 durch Benachrichtigungen, Gestik fällt größtenteils weg, schüchterne Menschen melden sich
 718 noch weniger
 722 Man kann manche Sachen nicht gut und klar kommunizieren
 - ich "spüre" mein Gegenüber weniger
 723 - tw. doch noch technische Hürden bei manchen Teilnehmer:innen
 727 Beobachtungen sind kaum möglich
 Gewisse Stimmungen u Gefühlsregungen können schlechter wahrgenommen werden
 728 Smalltalk in Pause entfällt
 zu harte Übergänge zu Beginn und am Ende, fixierte Körperhaltung, mir fehlen Flipcharts im
 Raum, zu wenig Spielraum, sich individuell zu positionieren, keine schnellen kleinen
 730 Seitengespräche,
 737 Soziale Kontakte und Vernetzung kaum möglich; wenn Kameras aus sind
 741 weniger raum für interaktion, keine kurzen Gespräche davor/danach, oft enger getaktet
 Es geht was verloren. Dauernd nur am Bildschirm. Unklar ob andere noch da sind, z.B wenn
 742 Kamera aus ist
 743 Große Distanz zu den TN. Sehr ermüdend.
 744 Aufmerksamkeit und Disziplin
 746 richtig eingesetzt, sehe ich keine Nachteile
 anstrengend, fehlende Pausenkultur, fehlende Kommunikationsregeln (sich "geordnet zu Wort
 melden"), sehr oft ohne Kamera - Mimik des gegenübers geht verloren, nebenbei E-Mails usw.
 747 bearbeiten
 748 Ermüdend und körperlich anstrengend (Verspannungsschmerzen)
 753 Persönlicher Austausch
 754 Wenig persönliches Gespräch
 nicht geeignet für Strategie- bzw. Kreativarbeit; nur bedingt im Fall von zu klärenden Konflikten
 755 geeignet
 Funktioniert besser wenn man sich vorher schon persönlich kennt. Brainstorming u ähnliches
 756 nicht so gut durchführbar, Moderation virtueller meetings erfordert weitere skills.
 Fehlende Aufmerksamkeit von Kolleg:innen, Denken als Gruppe wird bei größerer Gruppen nicht
 757 mehr so gefördert
 764 ab TN Anzahl von 10 kaum Dialogfähigkeit gegeben
 765 Fehlen von authentischem Small talk, persönliche Stimmung geht verloren,
 Keine Körpersprache, häufigeres versehentliches Unterbrechen, keine Gelegenheit für informelle
 769 Gespräche vorher oder nacher, teils schlechte Ausrüstung (Mikrofon, Kamera) oder Verbindung
 771 Unpersönlich
 zeit wird oft nicht effizient genutzt, oft nicht möglich Redezeit in Anspruch zu nehmen/zu
 776 unterbrechen
 Übergroßer Druck zur absoluten Pünktlichkeit; kaum informeller Austausch; durch zeitverzögerte
 777 Übertragung fällt man sich oft ins Wort; man ermüdet schneller

780 Nonverbal Signale werden schlechter erkannt
 Teams driften auseinander, keine Kontrolle über die Aufmerksamkeit, Ablenkung durch
 784 Aktivitäten daneben, nicht alle Sinne können für ein besseres echtes Verständnis genutzt werden
 786 Persönliches kennenlernen
 Persönliche Interaktion, smalltalk, Vor-Nachgespräche fehlen überwiegend. Nicht geeignet für
 heikle Themen. Ausschalten der Kamera macht Meeting unpersönlich, man kann sich leichter
 792 "verstecken",
 794 Persönlicher Austausch fehlt
 795 zwischenmenschliche Beziehungsarbeit kommt zu kurz, wenig Geplauder rundherum
 Kein persönlicher Kontakt, es fehlen die wichtigen "Pausengespräche". Kein Bild von den
 Gesprächspartnern - Begründung "schlechte Internetverbindung". Man merkt sich schwerer, wann
 796 habe ich wem was gesa
 Austausch davor und nach dem Meeting, Scherze sind bei virtuellen Meetings eher seltener, da
 799 straffer ge-timed, Tlw arbeitet man nebenbei und ist daher unkonzentrierter
 806 Emotionen können weniger gut erkannt bzw. gespürt werden
 807 Persönlicher Austausch, Gespür für das Gegenüber
 Konzentrationsprobleme, Technikaufwand.. vor Allem bei Hybrid Meetings, Je nach dem ob man
 die anderen Teilnehmer:innen kennt .. ist das auch schwierig verschiedenen Antworten ein zu
 812 schätzen
 814 Keine informelle persönliche Austauschmöglichkeiten
 819 Gespräche am Rande fallen weg
 824 Keine Zwischentöne, Nebenbei-Infos
 827 Diskussionen sind eingeschränkt möglich. Kreative Prozesse entstehen kaum
 anstrengend, man muss auf Pausen achten, nicht so effizient wie live Meetings – vor allem bei
 828 kreativen Prozessen; bei Kundengesprächen gehen Nuancen verloren
 Abhängig von den technischen Voraussetzungen vor Ort der TN; da kommts immer wieder zu
 Störungen und Verzögerungen
 829 Blickkontakt; Zwischengespräche nur über Chat möglich, von den anderen nicht zu bemer
 Technische Probleme können mühsam sein. Angeregte Diskussionen sind "in echt" einfacher als
 830 virtuell.
 834 wenig Smalltalk, Ablenkung
 man ist abgelenkt, es kommt zu Unterbrechungen (beruflich oder privat), man checkt
 844 zwischendurch Handy und E-Mails, unverbindlicher
 856 kein direkter persönlicher Kontakt, mögliches Ausblenden und mangelhafte Aufmerksamkeit
 Weniger Informationsaustausch bzw Ideenautasuch
 Geringe Einschätzung der Erwartungshaltung bzw der Zufriedenheit der Kunden/Teilnehmer
 möglich
 857 Geringere Kundenbindung da die Themen viel unpersönliche
 Ablenkungen
 859 fehlende Gestik trotz Kamera
 860 Aufmerksamkeit lässt eher nach
 862 Kommunikation nicht so flüssig
 864 Plaudern / Rückfragen nach dem Meeting schwerer
 866 Internetkonnektivität muss immer gegeben sein, man sieht sich nicht
 867 Die Interaktionen sind in der Regel nicht so hoch
 Kann nicht kontrollieren wie aufmerksam die Teammitglieder sind, Erreichbarkeit kann
 873 eingeschränkt sein, Technische Probleme, Ausrüstung ist notwendig
 Man erkennt Gefühle der anderen Teilnehmer:innen nicht so gut, es ist weniger persönlich,
 874 Kreativität leidet
 Collaboration fällt häufig schwieriger
 Nonverbale Signale können schwieriger gedeutet werden
 875 Potenzielles Risiko für technische Schwierigkeiten
 keine persönliche Interaktion, kein Zwischen-den-Zeilen-Lesen, kaum Aufbau belastbarer
 Beziehungen, unmittelbar aneinander angrenzenden Meetings verursachen Stress, fehlende
 876 Aufmerksamkeitskontrolle
 877 Ablenkung durch Mails, Chats udgl
 880 persönlicher Touch fehlt (wobei nicht immer notwendig)
 Eingeschränkte Interaktion; fehlende Wahrnehmung von Reaktionen; Distanziertheit von
 893 Gesprächspartner:innen schwer ablegbar;

- der persönliche Kontakt fehlt, oft auch ohne Kamera
- Probleme beim einsteigen, teilen, etc.
- 896 - oft fehlt die Konzentration vieler Teilnehmer
- 902 persönlicher Kontakt und das Zwischenmenschliche geht verloren
- 903 Unpersönlicher
- 904 Kein persönlicher Kontakt, schwieriger an relevante Daten zu kommen
- Manche Inhalte können vor Ort besser erarbeitet werden; Stressigerer Arbeitsablauf; schnelles
- 905 hin- und herspringen zwischen verschiedenen Themen/Projekten/Kunden
- 906 Art der Kommunikation ist eingeschränkt, Kreativität ist deutlich geringer
- 908 mangelnder persönlicher Kontakt
- 909 Leichte Ablenkung möglich
- Weniger Konzentration auf das Thema weil andere Sachen erledigt werden, kein dynamischer
- Austausch, man fällt sich öfter ins Wort bzw, nicht geeignet zum Brainstorming, Einschätzung
- 910 schwieriger
- 911 Kein persönlicher Kontakt
- 913 mangelnder persönlicher Kontakt
- 915 zu wenig persönlicher Kontakt
- 918 Teile der Kommunikation gehen verloren
- 919 Persönliche Komponente fehlt
- 920 Fehlendes persönliches Empfinden
- bei remoten Meetings (zb 3 Personen sitzen gemeinsam im Raum und 3 nehmen zusätzlich
- online teil) kann es schwer sein, sich online genau so gut in ein Meeting zu integrieren wie
- 922 präsent
- 925 Die persönliche Relation geht irgendwie verloren.
- bei größeren Gruppen weniger Engagement (1-2 Personen reden, die anderen hören zu), der
- 926 "zwischenmenschliche Aspekt"
- Es gibt wesentlich weniger personale Diskussionen. Es ist schwerer die Rückmeldungen von den
- Zuhörern zu verfolgen. Es passiert öfter, dass jemand nicht auf die Besprechung fokussiert sondern E-
- 929 Mail schreibt
- 936 Unpersönlich, Kein Subtext, Ermüdend
- Emotionen kommen schwieriger rüber, vorallem wenn Personen ihre Kamera nicht anhaben.
- 955 Dadurch wird es auch schnell unpersönlich.
- Weniger Kreativität (Brainstorming, Ideensammlung), Körpersprache bzw Auftritt der Person nicht
- 956 möglich zu sehen
- 957 Fehlender physischer Kontakt.
- "Tunnelblick" wegen hohem Fokus auf den Monitor; bei Terminen in denen Neues konzipiert wird
- 961 schwieriger durchzuführen
- 962 sdf
- fehlender persönlicher Kontakt; "Back-to-Back" Meetingkultur - Stress, Dauerbelastung; fehlende
- 963 Pausen; Teils technische Hürden (zB schlechte Tonqualität)
- 964 man kann sich so besser "verstecken", Interaktion mit allen Teilnehmern ist so schwieriger.
- 969 Effizienz - weniger Zeit für Small Talk abseits vom fachlichen
- 978 Kein persönlicher Kontakt, keine Körpersprache
- 983 Interagieren ist geschwächt, weniger Konzentration, Austausch untereinander
- Sozialer Kontakt und Wahrnehmen geht verloren, Transitionszeiten fallen weg - Gespräch am
- Flur etc.
- 984 technische Probleme und Unterbrechungen, schlechteres Commitment, Leute verlieren Fokus
- 987 Weniger Zeit für "Pausengespräche", persönlich ist trotzdem besser
- Persönlicher Kontakt geht verloren, man lernt externe Teilnehmer und Teilnehmerinnen nicht
- 992 wirklich kennen; der Arbeitsalltag wird dadurch monotoner
- physische Kontakte wären bei einigen Meetings besser, da man den Menschen nicht komplett
- 994 sieht (Körperhaltung, kurze Zwischenabstimmungen, etc.)
- Smalltalk schwierig / Aufbau Kundenbeziehung leidet / technische Probleme / Mimik und Gestik
- 1008 schwieriger erkennbar
- laufende Überbuchungen
- unaufmerksame Teilnehmer, weil Nebentätigkeiten erledigt werden
- man kann nicht sicherstellen, dass die Aufmerksamkeit beim Meeting ist
- 1012 genervte Teilnehmer (ein Meeting nach dem anderen)

- 1013 Weniger persönlich
Schwierig emotionale Bindung aufzubauen; von einem Meeting zum Nächsten kaum Pausen;
- 1016 kreative Prozesse schwierig
- 1017 Technische Störungen, fehlender direkter Kontakt
- 1018 Keine Pausen zwischen den Meetings, persönliche Beziehung leidet
- 1019 kein persönlicher kontakt
- 1021 Kein persönlicher Kontakt, daher weniger Impact
- 1022 Unpersönlich
Aufmerksamkeit lässt rasch nach. Back2Back Meetings im 25-30min Takt erschöpfen, Pause sind schwer durchsetzbar.
- 1035 Reaktionen der Mitglieder schwer zu interpretieren
- 1038 Der persönliche Aspekt geht verloren.
- 1040 Unpersönlichkeit, Zusammenarbeit mit physischer Präsenz oft produktiver
- 1041 persönlicher Kontakt geht verloren, Smalltalk fällt weg, ein Meeting schließt unmittelbar an das nächste an
- 1042 Vor allem in kleinen Gruppen haben viele nicht die Kamera eingeschalltet.
- 1047 Es fehlen gewisse zwischenmenschliche Komponenten
- 1048 - Man kann sich leichter hinter einer ausgeschalteten Kamera "verstecken"
- 1049 - Es ist wichtig, sich bei einem Projekt trotzdem persönlich kennen zu lernen
- 1050 in meinem Job keine
- 1052 dass man Konflikte im Kundensystem weniger leicht erkennen kann
- Stress, Virtuelle Meetings werden im Kalender ohne Pausen hintereinander gebucht dadurch entstehen oft vor allem bei Senioren: Seniorinnen in einem Unternehmen Tage nur mit Meetings
- 1055 Aufmerksamkeit der Teilnehmer; kein persönlicher Kontakt
- 1057 wenn man sich nicht kennt, geht das zwischenmenschliche, nonverbale verloren
- 1058 Weniger Tuchfühlung mit den Kolleg:innen - weniger Subtext u kulturelle Codes.
- 1059 D.h. Stärke ist gleich Schwäche ist gleich Stärke - einerseits hilft es, manchmal schwächt es!
- 1060 fehlendes persönliches Kennenlernen
Meetings dichter aneinandergereiht, schneller Themen-Switch notwendig aufgrund der vielen Meetings hintereinander, weniger Pausen zwischen Terminen, weniger Sozialkontakt, weniger Entw. von Wir-Gefühl
- 1064 fehlender persönlicher Kontakt, technische Hürden, Aufmerksamkeit
- 1066 sozialer Austausch
- 1067 Jede*r Teilnehmer*in benötigt einen ungestörten Raum - Mehrpersonenbüros!
- 1069 Informeller Kontakt und Austausch fällt weg
- 1070 Nicht so fokussiert auf das Meeting; "Nebengeräusche"; man nimmt vieles nicht wahr
- 1071 Weniger Beziehungsaufbau und informelles Netzwerken, Passivität, Dinge dazu parallel machen mein Setting bleibt immer gleich, daher weniger Anregung und Anreiz von aussen; kein Gefühl für das Setting der anderen; keine Seitengespräche; keine Gerüche; technisches Handling oft ungenügend
- 1076 wenn die Meetings länger als max 1,5h dauern, sind sie (auch) sehr anstrengend
- 1081 teilweise nicht interaktiv genug, Leute fühlen sich nicht angesprochen, persönlicher Aspekt fehlt
- 1085 schlechte Aufmerksamkeit/leichte Ablenkung, wenig Gespür für Stimmungen bzw. die soziale Komponente
- 1086 wenig Verbindlichkeit, wenig soft fact Austausch
- 1087 Sie sind schnell langweilig, wenn sie nicht gut konzipiert sind, kosten mehr Energie, es gibt keine Möglichkeit zur gemeinsamen Kaffeepause. Als Vortragende ist Aufmerksamkeit schwerer zu sehen
- 1090 Persönliche Kontakt, Abwesenheiten/Aufmerksamkeit von Teilnehmer, Abhängigkeit Internet,
- 1091 Stressiger (sehr viele Meetings), höhere Bildschirmzeit
- 1092 Manchmal gibt es technische Schwierigkeiten
Mehr Meetings, da einfach zu organisieren
Keine Pausen zwischen Online-Meetings
Absagen werden weniger geduldet, weil weniger aufwendig
- 1093 zT schwieriger, sich einzubringen
- 1094 Technische Schwierigkeiten und potenzielle Verschiebung eines Meetings deswegen
- 1096 Fehlender persönlicher Kontakt, das Zwischenmenschliche fehlt. Insebsodnere der Smalltalk vor und nach physischen Terminen bei denen viele Informationen geteilt werden.

- 1098 Mangel an feedback
 - Gemeinschaftsgefühl
 - nicht immer geht viel voran, es braucht immer zumindest eine Person, die Ruder übernimmt
 - Aufmerksamkeitsspanne geringer
- 1099 - Gruppendiskussionen kommen seltener Zustände
 persönliches Kennenlernen, potenziell zu viele Meetings (weil ein zusätzliches Meeting geht "eh schnell")
- 1104 generell hat die Möglichkeit Meetings virtuell abzuhalten zu einer extremen Verdichtung der Meetings geführt; die Zeit für ungestörtes Arbeiten wurde dadurch erheblich reduziert;
- 1106 weniger aufmerksam, keine soziale Interaktion, oftmals weniger Effektiv
- 1107 Tiefgang selten möglich, man erreicht nicht alle
- 1108 Physische Anwesenheit fehlt
- 1110 Weniger geeignet für Konfliktsituationen
- 1112 Präsenz der Mitarbeiterinnen ist schwerer zu erreichen, kreative haptische Arbeit ist erschwert
 keine informellen Informationen, wenig soziale Beziehung, wenn man sich noch nicht kennt, geringeres Vertrauen, da bei Bildschirm-hintergrund nicht klar ist, wer sonst noch im Raum/Zug zuhört.
- 1113 mehrere Meetings gleichzeitig, paralleles arbeiten
- 1114 Keine
- 1116 TN oft abgelenkt und schreiben Emails, eher träge und weniger kreativ wenn nicht gut gestaltet
- 1117 Oft ist die Abgrenzung online nicht einfach (Mail, Chats, Anrufe).
- 1122 weniger Aufmerksamkeit, keine soziale Interaktion, oft weniger effizient
- 1124 Das zwischenmenschliche kommt zu kurz
- 1125 Bestimmte Interaktionen funktionieren nur in persönlichen Meetings
- 1126 Oft ineffizient, Brainstorming funktioniert nicht gut
 - persönliches Kennenlernen von Kolleg:innen wenig/kaum möglich
- 1129 - verbringt noch mehr Zeit vor dem Computer/Laptop
 _nicht so konzentriert in größeren Runden (manche lesen Mails)
 _in Kontakt treten wird erschwert
 _schöner Rahmen (Kekse, schöne Landschaft) fehlt
- 1131 _Meetingflut hat zugenommen
 Schwieriger die Dynamik zu halten bzw Langeweile/Abschalten/Zweifel zu spotten; das Drumherum, die zufälligen Geapräche vorher u nachher fallen weg; stärker auf Mtg-Leiter/in zentriert
- 1132 Nonverbale Kommunikation ist nicht so leicht zu entschlüsseln, manche "verstecken" sich hinter schwarzen Kacheln, gelegentlich funktioniert auch die Technik nicht.
- 1134 keine persönlicher Kontakt, keine Pausengespräche möglich, weniger Spaß
- 1137 Persönlicher Kontakt fehlt natürlich
- 1140 technische Einschränkungen, persönliche Distanz
 im Unternehmen wenig Kameranutzung, weniger Lebendigkeit durch Audioverzögerung.
 Schlechter Eindruck über Stimmung und Reaktionen Einzelner. Kollaboration unter Einbeziehung des Menschen ist schwer
- 1142 Die höhere vorausschauende Vorbereitungszeit verlangt längere sorgfältigere Planung
- 1143 Mühsam, unpersönlich, technische Störungen behindern gutes Arbeiten
- 1144 unpersönlicher
 weniger informeller Kontakt
- 1145 Kein echter Kontakt, keine Pausengespräche, schlechtere Einschätzung was und wie bei den Teilnehmer:innen ankommt, höhere Konzentrationsfähigkeit notwendig, dichtere Information
- 1146 Persönlicher Kontakt mangelhaft, Gespür für das Ganze ist nicht so gut, zwischengespräche fehlen, Gefühle weniger ausgeprägt
- 1147 Wegfall bzw. starke Verkürzung von Small Talk und "Plaudern", daher ist ausschließliche virtuelle Zusammenarbeit aus meiner Sicht für das Arbeitsklima und beim Lösen von Konflikten zumindest schwierig
- 1148 Beziehungsebene ist schwieriger zu adressieren, spontane Interaktionen i.d.R. nur via Chat möglich
- 1149 Atmosphäre
- 1150 Das Fehlen der physischen Präsenz ist zugleich ein Verlust der Möglichkeit, Persönlichkeit und Individualität, Arbeitsstil und sonstige menschliche Eigenschaften mit ins Spiel zu bringen
- 1151

- Smalltalk und informeller Austausch findet nicht statt oder fühlt sich weniger "authentisch"/nahe an. Für Konfliktlösung und in angespannten Situationen daher aus meiner Sicht weniger geeignet.
- 1152 Smalltalk und informelle Gespräche finden kaum statt oder fühlen sich weniger "nahe" an. Daher sind virtuelle Meetings weniger geeignet, um Konflikte oder angespannte Situationen zu lösen.
- 1153 aktive Mitarbeit aller Teilnehmenden ist nicht sichergestellt (oftmals laufen Meetings parallel zu anderen Tätigkeiten), informeller Austausch findet nicht statt, schwierige Interaktion
- 1156 Persönlicher Kontakt fehlt; Nebenher-Arbeiten schmälert Aufmerksamkeit, weniger Info-Gehalt; Teilnehmer-Kreis tlw zu groß; Vertraulichkeit nicht gewahrt; Gesprächskultur z.T. "unhöflich"
- 1157 Sie kosten mehr Energie + haben ihre eigene Dynamik. Man spürt die Teilnehmer nicht wirklich und das Zwischenmenschliche gestaltet sich eher schwer. Es fehlt die Tee-Küche.
- 1159 Missverständnisse anfällig
- Nonverbale Signale schwerer lesbar, oft schlechte Verbindungen, keine Konzentration
- 1162 (Nebenbeiarbeit), schneller einberufen, weniger überlegt
- 1163 persönliches Kennenlernen fehlt
- weniger Fokussierung (Arbeiten nebenbei), Persönlich-Soziales fehlt und damit einhergehend
- 1169 Kreativität/Ideen weniger
- Virtuelle Meetings erfordern ein hohes Maß an Struktur und Organisation. Meetings, in denen in der Gruppe gearbeitet werden soll und die interaktiv ausgerichtet sind, sind virtuell nicht effektiv.
- 1171 Abhängigkeit von Infrastruktur, eingeschränkte Kommunikation u. Sozialdynamik,
- 1172 psychisch/konditionell auf dauer fordernd
- 1173 Kommunikative Einschränkung durch virtuelle Natur
- in Verbindung mit gleichzeitigen Offline Meetings funktioniert es nicht, da Präsenz immer
- Virtualität schlägt, es funktioniert maximal nur sukzessive, also erst offline, dann online, nie gleichzeitig!
- 1179 Es kommt der informelle Austausch und das sich Kennenlernen zu kurz und der kreative Austausch von Ideen oder die Entwicklung neuer Ansätze kommt so gut wie nie zustande.
- 1181 Man verlässt den Wohnbereich nicht und kommt nicht aus dem Haus. Verbringt weniger Zeit mit
- 1183 Hobbys und Themen die einem außerhalt ebenso gefallen.
- Es fühlt sich anders an. Es ist anstrengender als physische Meetings, es gehen Informationen verloren, die Konzentration lässt schneller nach, es fehlt der Ortswechsel und das Gefühl des raus Kommens.
- 1187 kein persönlicher Kontakt
- 1188 man trifft sich nicht wirklich
- 1190 Kein direktes Gegenüber
- 1195 Keine informellen Begegnungen
- 1196 persönliche Befindungen schwer erkennbar, inflationär ermüdend
- 1199 Akustik oft nicht gut, unpersönlich, man sieht keine Reaktionen.
- 1201 Fehlen von persönlichen Kontakt und verbindendem Smalltalk
- 1202 man ist leichter abgelenkt, Reaktionen des Gegenüber sind nicht bzw. schwer zu erkennen, soziale Aspekte/"Wir-Gefühl" fehlen, Einschränkungen durch Technik (Tonqualität,
- 1204 Internetverbindung,...)
- 1205 Fehlen der persönlichen Begegnung
- 1206 Keine, wenn es technisch funktioniert
- Technische Probleme
- 1208 Distanz Gefühl

Anhang J - Aufbau und Analyse der Masterarbeit

<i>Welche Maßnahmen sollten von Führungskräften und TN eingesetzt werden, um VM im Unternehmen zu optimieren, mit besonderem Fokus auf die Steigerung der Zusammenarbeit?</i>		
Unterfragen	Theorie	Ziel
1. Was sind Herausforderungen der Zusammenarbeit für Teilnehmer im VM im Vergleich zu physischen Meetings?	JDR-Model Kommunikationskaväle Vorteile & Herausforderungen, Gruppendynamiken, Ablenkungen	Damit finde ich heraus was grundsätzlich nicht richtig läuft im virtuellen Raum. Woran scheitert das Zusammenarbeiten? Welche technischen Probleme treten häufig auf? -Wie empfinden TN VM? -Welche kommunikativen Missverständnisse entstehen häufig? -Wie empfinden die Teilnehmer die soziale Interaktion im virtuellen Raum? -Wie ist die Unterstützung der Führungskräfte? Aus der ersten Forschungsfrage leiten sich auch die Hypothesen ab (H1-H4, Siehe Tabelle unten für detaillierte Analyse)
2. Welche Maßnahmen müssen von den Teilnehmenden eingesetzt werden, um die Zusammenarbeit in VM zu verbessern?	Konzepte zur Verbesserung VM, TZI das Ich	Die Zusammenarbeit im Team hängt auch vom Verhalten jedes TN ab. Wenn sich jeder TN über seine eigene Verantwortung im Team klar wird, kann auch so die Zusammenarbeit gestärkt werden. Durch diese Frage soll herausgefiltert werden, wie jeder TN sich effizient in die Gruppe integrieren kann.
3. Welche Maßnahmen müssen von Führungskräften eingesetzt werden, um die Zusammenarbeit im VM zu verbessern?	Konzepte zur Verbesserung VM	Die Führungskraft leitet die Arbeitsgruppe und ist verantwortlich für die Etablierung der Regeln und Dynamiken. In diesem Kapitel soll das Bewusstsein für die Rolle der Führungskraft gestärkt und Lösungsansätze für eine effektivere Zusammenarbeit im virtuellen Raum vorgestellt werden.

Hypothesen	Theorie	Forschungsfragen/Literatur	SPSS
<i>H₁: Deskriptive Analysen zeigen, dass Teilnehmer virtuelle Meetings tendenziell als anstrengender empfinden als physische Meetings</i>	JDR-Model, Arbeitserfahrung. Vorteile & Herausforderungen VM im Unternehmenskontext	[A108]: "Welches Meeting-Format ist für Sie anstrengender?" (Erfasst die AV: Empfinden der Anstrengung) (Fehlerwert SPSS 8) [A501] Woran liegt es, wenn ihre Aufmerksamkeit im Virtuellen Meeting abschweift? [A502] Was tun sie, wenn sie sich ablenken lassen? [D001] <u>Auswahl</u> 76 "Wie alt sind Sie?" [D002] <u>Auswahl</u> 77 "Welches Geschlecht haben Sie?" [D005] <u>Auswahl</u> 80 "Wie viel Stunden arbeiten Sie üblicherweise pro Woche?"	Deskriptive Statistik
<i>H₂: Fehlt in VM die informelle Kommunikation, empfinden die Teilnehmer diese als anstrengender.</i>	JDR-Model, Arbeitsressourcen, Vorteile & Herausforderungen VM im <u>Unternehmenskontext</u> , Kommunikationstheorien, Gruppenentwicklung	[A108]: "Welches Meeting-Format ist für Sie anstrengender?" [A602_01] Ja, auf fachlicher Ebene [A602_02] Ja, auf persönlicher Ebene	Kreuztabelle & Chi-Quadrat-Test
<i>H₃: Teilnehmer von VM fühlen sich weniger zu ihrem Team zugehörig im Vergleich zu physischen Meetings.</i>	JDR-Model, Arbeitsressourcen, Gruppenentwicklung	[A101] Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit haben Sie im letzten halben Jahr insgesamt in Meetings (physisch/virtuell) verbracht? [A609] Durch die virtuellen Meetings hat sich die Zusammenarbeit bei uns im Team nicht verändert	Kreuztabelle & Chi-Quadrat-Test
<i>H₄: „Ein kooperativer Führungsstil (bei dem alle zu Wort kommen) fördert die Zufriedenheit der Teilnehmer und steigert die Motivation.“</i>	JDR-Model, Organisatorisches Ergebnis, Einführung VM im Unternehmenskontext	[A608_01] Bei uns ist sich jeder selbst der nächste und der Chef moderiert straff durch [A608_05] <u>Jeder</u> bringt seine Stärken ein, arbeitet kooperativ und nimmt auf private Bedürfnisse Rücksicht [A310] Sind Sie bei digitalen Meetings insgesamt aktiver, gleich oder passiver als im physischen Meeting?	Kreuztabelle & Chi-Quadrat-Test

Abbildung 21: Aufbau & Analyse (Eigene Darstellung)

Anhang K - Deskriptive Auswertung

[A101] "Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit haben Sie im letzten halben Jahr insgesamt in Meetings (physisch/virtuell) verbracht?"							
Alter	1 = 0-10%	2 = 10-30%	3 = 30-50%	4 = 50-70%	5 = >70%	-1 = Keine An.	-9 = nicht beantwortet
1 = 18 - 30 Jahre	30	61	36	10	2	1	0
2 = 31 - 40 Jahre	41	78	37	13	4	0	0
3 = 41 - 50 Jahre	31	79	49	23	13	2	0
4 = 51 - 60 Jahre	66	102	68	28	11	1	0
5 = Über 60 Jahre	29	36	16	3	2	1	0
-1 = Keine Angabe	7	4	1	4	0	1	0
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0	0	0	0
GESAMT	204	360	207	81	32	6	0
1 = 18 - 30 Jahre	21%	44%	26%	7%	1%	1%	0%
2 = 31 - 40 Jahre	24%	45%	21%	8%	2%	0%	0%
3 = 41 - 50 Jahre	16%	40%	25%	12%	7%	1%	0%
4 = 51 - 60 Jahre	24%	37%	25%	10%	4%	0%	0%
5 = Über 60 Jahre	33%	41%	18%	3%	2%	1%	0%
-1 = Keine Angabe	41%	24%	6%	24%	0%	6%	0%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Geschlecht							
1 = Männlich	76	160	89	28	13	1	0
2 = Weiblich	118	195	115	49	19	3	0
3 = Divers/ Andere	1	2	2	0	0	0	0
-1 = Keine Angabe	9	3	1	4	0	2	0
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0	0	0	0
GESAMT	204	360	207	81	32	6	0
1 = Männlich	21%	44%	24%	8%	4%	0%	0%
2 = Weiblich	24%	39%	23%	10%	4%	1%	0%
3 = Divers/ Andere	20%	40%	40%	0%	0%	0%	0%
-1 = Keine Angabe	47%	16%	5%	21%	0%	11%	0%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Branche							
Keine Angabe / Nicht ausgefüllt	35	53	37	14	2	1	0
D003_01 Landwirtschaft	0	0	0	0	0	0	0
D003_02 Bau	5	7	6	4	0	0	0
D003_03 Chemie/ Rohstoffe	1	0	0	1	1	0	0
D003_04 Dienstleistungen	19	29	13	11	3	2	0
D003_05 Energie & Umwelt	0	2	3	0	1	0	0
D003_10 E - Commerce	1	0	0	0	0	0	0
D003_07 Freizeit & Medien	4	12	1	0	0	0	0
D003_06 Finanzen, Versicherungen & I	3	8	4	3	1	0	0
D003_08 Handel, Konsum & FMCG	5	10	3	0	0	0	0
D003_09 Bildung, Forschung	73	148	57	18	6	2	0
D003_11 Pharma & Gesundheit	5	4	4	3	2	0	0
D003_12 Sport & Fitness	0	2	0	0	0	0	0
D003_13 Tourismus & Gastronomie	1	1	1	0	0	0	0
D003_14 Verkehr & Logistik	2	8	5	2	2	0	0
D003_16 Beratung	19	31	29	11	5	1	0
D003_15 Andere	37	53	52	18	9	0	0
GESAMT	210	368	215	85	32	6	0
Keine Angabe / Nicht ausgefüllt	25%	37%	26%	10%	1%	1%	0%
D003_01 Landwirtschaft	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
D003_02 Bau	23%	32%	27%	18%	0%	0%	0%
D003_03 Chemie/ Rohstoffe	33%	0%	0%	33%	33%	0%	0%
D003_04 Dienstleistungen	25%	38%	17%	14%	4%	3%	0%
D003_05 Energie & Umwelt	0%	33%	50%	0%	17%	0%	0%
D003_10 E - Commerce	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
D003_07 Freizeit & Medien	24%	71%	6%	0%	0%	0%	0%
D003_06 Finanzen, Versicherungen & I	16%	42%	21%	16%	5%	0%	0%
D003_08 Handel, Konsum & FMCG	28%	56%	17%	0%	0%	0%	0%
D003_09 Bildung, Forschung	24%	49%	19%	6%	2%	1%	0%
D003_11 Pharma & Gesundheit	28%	22%	22%	17%	11%	0%	0%
D003_12 Sport & Fitness	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%
D003_13 Tourismus & Gastronomie	33%	33%	33%	0%	0%	0%	0%
D003_14 Verkehr & Logistik	11%	42%	26%	11%	11%	0%	0%
D003_16 Beratung	20%	32%	30%	11%	5%	1%	0%
D003_15 Andere	22%	31%	31%	11%	5%	0%	0%
Position im Unternehmen							
1 = Selbständig	16	37	19	11	4	2	0
2 = Mitarbeiter mit Führungsfunktion	23	107	92	44	19	1	0
3 = Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	143	197	86	22	9	3	0
4 = Praktikant/in/ Auszubildender	6	8	5	0	0	0	0
-1 = Keine Angabe	16	10	5	4	0	0	0
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0	0	0	0
GESAMT	204	359	207	81	32	6	0
1 = Selbständig	18%	42%	21%	12%	4%	2%	0%
2 = Mitarbeiter mit Führungsfunktion	8%	37%	32%	15%	7%	0%	0%
3 = Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	31%	43%	19%	5%	2%	1%	0%
4 = Praktikant/in/ Auszubildender	32%	42%	26%	0%	0%	0%	0%
-1 = Keine Angabe	46%	29%	14%	11%	0%	0%	0%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Arbeitsstunden/Woche							
1 = mehr als 45 Stunden	14	54	53	41	14	1	0
2 = 35 - 45 Stunden	115	208	124	26	13	3	0
3 = 25 - 34 Stunden	34	53	16	8	5	0	0
4 = 15 - 24 Stunden	26	37	10	0	0	1	0
5 = weniger als 15 Stunden	6	5	4	5	0	1	0
-1 = Keine Angabe	9	2	0	1	0	0	0
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0	0	0	0
GESAMT	204	359	207	81	32	6	0
1 = mehr als 45 Stunden	8%	31%	30%	23%	8%	1%	0%
2 = 35 - 45 Stunden	24%	43%	25%	5%	3%	1%	0%
3 = 25 - 34 Stunden	29%	46%	14%	7%	4%	0%	0%
4 = 15 - 24 Stunden	35%	50%	14%	0%	0%	1%	0%
5 = weniger als 15 Stunden	29%	24%	19%	24%	0%	5%	0%
-1 = Keine Angabe	75%	17%	0%	8%	0%	0%	0%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
GESAMT							

	"Wie % Ihrer Zeit in Meeting verbringen Sie in virtuellen Meetings?" A110 2							
Alter	1 = 0-10%	2 = 10-30%	3 = 30-50%	4 = 50-70%	5 = >70%	-1 = Keine Angabe	-9 = nicht beantwortet	GESAMT
1 = 18 - 30 Jahre	24	33	16	25	41	1	0	140
2 = 31 - 40 Jahre	38	39	22	38	36	0	0	173
3 = 41 - 50 Jahre	26	53	43	40	35	0	0	197
4 = 51 - 60 Jahre	71	67	58	43	34	3	0	276
5 = Über 60 Jahre	35	34	10	3	4	1	0	87
-1 = Keine Angabe	7	2	3	2	3	0	0	17
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0	0	0	0	0
GESAMT	201	228	152	151	153	5	0	890
1 = 18 - 30 Jahre	17%	24%	11%	18%	29%	1%	0%	100%
2 = 31 - 40 Jahre	22%	23%	13%	22%	21%	0%	0%	100%
3 = 41 - 50 Jahre	13%	27%	22%	20%	18%	0%	0%	100%
4 = 51 - 60 Jahre	26%	24%	21%	16%	12%	1%	0%	100%
5 = Über 60 Jahre	40%	39%	11%	3%	5%	1%	0%	100%
-1 = Keine Angabe	41%	12%	18%	12%	18%	0%	0%	100%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Geschlecht								
1 = Männlich	81	97	60	60	68	1	0	367
2 = Weiblich	111	127	86	89	82	4	0	499
3 = Divers/ Andere	1	1	1	1	1	0	0	5
-1 = Keine Angabe	8	3	5	1	2	0	0	19
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0	0	0	0	0
GESAMT	201	228	152	151	153	5	0	890
1 = Männlich	22%	26%	16%	16%	19%	0%	0%	100%
2 = Weiblich	22%	25%	17%	18%	16%	1%	0%	100%
3 = Divers/ Andere	20%	20%	20%	20%	20%	0%	0%	100%
-1 = Keine Angabe	42%	16%	26%	5%	11%	0%	0%	100%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Branche								
Keine Angabe / Nicht ausgefüllt	30	34	28	23	27	0	0	142
D003_01 Agrarwirtschaft	0	0	0	0	0	0	0	0
D003_02 Bau	4	5	4	5	4	0	0	22
D003_03 Chemie/ Rohstoffe	0	0	0	3	0	0	0	3
D003_04 Dienstleistungen	23	18	12	8	15	1	0	77
D003_05 Energie & Umwelt	0	1	0	3	2	0	0	6
D003_10 E - Commerce	0	1	0	0	0	0	0	1
D003_07 Freizeit & Medien	4	5	2	2	3	1	0	17
D003_06 Finanzen, Versicherungen & I	1	5	1	6	6	0	0	19
D003_08 Handel, Konsum & FMCG	8	5	2	2	1	0	0	18
D003_09 Bildung, Forschung	72	79	61	45	45	2	0	304
D003_11 Pharma & Gesundheit	4	4	2	5	3	0	0	18
D003_12 Sport & Fitness	0	1	1	0	0	0	0	2
D003_13 Tourismus & Gastronomie	0	2	0	1	0	0	0	3
D003_14 Verkehr & Logistik	2	4	3	7	3	0	0	19
D003_16 Beratung	8	23	21	21	22	1	0	96
D003_15 Andere	49	46	21	25	28	0	0	169
GESAMT	205	233	158	156	159	5	0	916
Keine Angabe / Nicht ausgefüllt	21%	24%	20%	16%	19%	0%	0%	100%
D003_01 Agrarwirtschaft	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
D003_02 Bau	18%	23%	18%	23%	18%	0%	0%	100%
D003_03 Chemie/ Rohstoffe	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
D003_04 Dienstleistungen	30%	23%	16%	10%	19%	1%	0%	100%
D003_05 Energie & Umwelt	0%	17%	0%	50%	33%	0%	0%	100%
D003_10 E - Commerce	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
D003_07 Freizeit & Medien	24%	29%	12%	12%	18%	6%	0%	100%
D003_06 Finanzen, Versicherungen & I	5%	26%	5%	32%	32%	0%	0%	100%
D003_08 Handel, Konsum & FMCG	44%	28%	11%	11%	6%	0%	0%	100%
D003_09 Bildung, Forschung	24%	26%	20%	15%	15%	1%	0%	100%
D003_11 Pharma & Gesundheit	22%	22%	11%	28%	17%	0%	0%	100%
D003_12 Sport & Fitness	0%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	100%
D003_13 Tourismus & Gastronomie	0%	67%	0%	33%	0%	0%	0%	100%
D003_14 Verkehr & Logistik	11%	21%	16%	37%	16%	0%	0%	100%
D003_16 Beratung	8%	24%	22%	22%	23%	1%	0%	100%
D003_15 Andere	29%	27%	12%	15%	17%	0%	0%	100%
Position im Unternehmen								
1 = Selbständig	15	27	16	15	14	2	0	89
2 = Mitarbeiter mit Führungsfunktion	42	72	63	64	43	2	0	286
3 = Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	118	122	65	67	87	1	0	460
4 = Praktikant.in/ Auszubildende.r	5	3	3	3	5	0	0	19
-1 = Keine Angabe	20	4	5	2	4	0	0	35
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0	0	0	0	0
GESAMT	200	228	152	151	153	5	0	889
1 = Selbständig	17%	30%	18%	17%	16%	2%	0%	100%
2 = Mitarbeiter mit Führungsfunktion	15%	25%	22%	22%	15%	1%	0%	100%
3 = Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	26%	27%	14%	15%	19%	0%	0%	100%
4 = Praktikant.in/ Auszubildende.r	26%	16%	16%	16%	26%	0%	0%	100%
-1 = Keine Angabe	57%	11%	14%	6%	11%	0%	0%	100%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Arbeitsstunden/Woche								
1 = mehr als 45 Stunden	23	40	48	36	29	1	0	177
2 = 35 - 45 Stunden	107	136	69	88	85	4	0	489
3 = 25 - 34 Stunden	32	31	19	18	16	0	0	116
4 = 15 - 24 Stunden	23	13	11	8	19	0	0	74
5 = weniger als 15 Stunden	8	7	3	0	3	0	0	21
-1 = Keine Angabe	7	1	2	1	1	0	0	12
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0	0	0	0	0
GESAMT	200	228	152	151	153	5	0	889
1 = mehr als 45 Stunden	13%	23%	27%	20%	16%	1%	0%	100%
2 = 35 - 45 Stunden	22%	28%	14%	18%	17%	1%	0%	100%
3 = 25 - 34 Stunden	28%	27%	16%	16%	14%	0%	0%	100%
4 = 15 - 24 Stunden	31%	18%	15%	11%	26%	0%	0%	100%
5 = weniger als 15 Stunden	38%	33%	14%	0%	14%	0%	0%	100%
-1 = Keine Angabe	58%	8%	17%	8%	8%	0%	0%	100%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
GESAMT								

	"Welches Meeting-Format ist für Sie anstrengender?" [A108]						
Alter	1 = Physisch	2 = Virtuell	3 = Egal, gleich	-1 = Weiß nicht	-2 = Keine Angabe	-9 = nicht beantwortet	GESAMT
1 = 18 - 30 Jahre	41	44	40	13	2	0	140
2 = 31 - 40 Jahre	46	59	55	13	0	0	173
3 = 41 - 50 Jahre	38	77	71	9	2	0	197
4 = 51 - 60 Jahre	40	115	102	11	8	0	276
5 = Über 60 Jahre	9	42	30	3	3	0	87
-1 = Keine Angabe	2	1	5	5	4	0	17
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0	0	0	0
GESAMT	176	338	303	54	19	0	890
1 = 18 - 30 Jahre	29%	31%	29%	9%	1%	0%	100%
2 = 31 - 40 Jahre	27%	34%	32%	8%	0%	0%	100%
3 = 41 - 50 Jahre	19%	39%	36%	5%	1%	0%	100%
4 = 51 - 60 Jahre	14%	42%	37%	4%	3%	0%	100%
5 = Über 60 Jahre	10%	48%	34%	3%	3%	0%	100%
-1 = Keine Angabe	12%	6%	29%	29%	24%	0%	100%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	20%	38%	34%	6%	2%	0%	100%
Geschlecht							
1 = Männlich	81	127	132	22	5	0	367
2 = Weiblich	90	206	164	28	11	0	499
3 = Divers/ Andere	2	2	0	1	0	0	5
-1 = Keine Angabe	3	3	7	3	3	0	19
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0	0	0	0
GESAMT	176	338	303	54	19	0	890
1 = Männlich	22%	35%	36%	6%	1%	0%	100%
2 = Weiblich	18%	41%	33%	6%	2%	0%	100%
3 = Divers/ Andere	40%	40%	0%	20%	0%	0%	100%
-1 = Keine Angabe	16%	16%	37%	16%	16%	0%	100%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Branche							
Keine Angabe / Nicht ausgefüllt	26	58	43	7	8	0	142
D003_01 Agrarwirtschaft	0	0	0	0	0	0	0
D003_02 Bau	5	4	8	5	0	0	22
D003_03 Chemie/ Rohstoffe	1	0	2	0	0	0	3
D003_04 Dienstleistungen	13	29	29	3	3	0	77
D003_05 Energie & Umwelt	3	2	0	1	0	0	6
D003_10 E - Commerce	0	1	0	0	0	0	1
D003_07 Freizeit & Medien	5	6	4	2	0	0	17
D003_06 Finanzen, Versicherungen & I	4	7	8	0	0	0	19
D003_08 Handel, Konsum & FMCG	4	3	7	3	1	0	18
D003_09 Bildung, Forschung	58	124	106	11	5	0	304
D003_11 Pharma & Gesundheit	0	9	7	2	0	0	18
D003_12 Sport & Fitness	0	1	1	0	0	0	2
D003_13 Tourismus & Gastronomie	0	3	0	0	0	0	3
D003_14 Verkehr & Logistik	4	8	6	1	0	0	19
D003_16 Beratung	20	35	34	7	0	0	96
D003_15 Andere	39	61	55	12	2	0	169
GESAMT	182	351	310	54	19	0	916
Keine Angabe / Nicht ausgefüllt	18%	41%	30%	5%	6%	0%	100%
D003_01 Agrarwirtschaft	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
D003_02 Bau	23%	16%	36%	23%	0%	0%	100%
D003_03 Chemie/ Rohstoffe	33%	0%	67%	0%	0%	0%	100%
D003_04 Dienstleistungen	17%	38%	38%	4%	4%	0%	100%
D003_05 Energie & Umwelt	50%	33%	0%	17%	0%	0%	100%
D003_10 E - Commerce	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%
D003_07 Freizeit & Medien	29%	35%	24%	12%	0%	0%	100%
D003_06 Finanzen, Versicherungen & I	21%	37%	42%	0%	0%	0%	100%
D003_08 Handel, Konsum & FMCG	22%	17%	39%	17%	6%	0%	100%
D003_09 Bildung, Forschung	19%	41%	35%	4%	2%	0%	100%
D003_11 Pharma & Gesundheit	0%	50%	39%	11%	0%	0%	100%
D003_12 Sport & Fitness	0%	50%	50%	0%	0%	0%	100%
D003_13 Tourismus & Gastronomie	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%
D003_14 Verkehr & Logistik	21%	42%	32%	5%	0%	0%	100%
D003_16 Beratung	21%	36%	35%	7%	0%	0%	100%
D003_15 Andere	23%	36%	33%	7%	1%	0%	100%
Position im Unternehmen							
1 = Selbständig	14	45	24	4	2	0	89
2 = Mitarbeiter mit Führungsfunktion	41	129	96	14	6	0	286
3 = Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	113	145	169	25	8	0	460
4 = Praktikant/ Auszubildende:r	4	10	2	3	0	0	19
-1 = Keine Angabe	4	9	11	8	3	0	35
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0	0	0	0
GESAMT	176	338	302	54	19	0	889
1 = Selbständig	16%	51%	27%	4%	2%	0%	100%
2 = Mitarbeiter mit Führungsfunktion	14%	45%	34%	5%	2%	0%	100%
3 = Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	25%	32%	37%	5%	2%	0%	100%
4 = Praktikant/ Auszubildende:r	21%	53%	11%	16%	0%	0%	100%
-1 = Keine Angabe	11%	26%	31%	23%	9%	0%	100%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Arbeitsstunden/Woche							
1 = mehr als 45 Stunden	20	85	60	8	4	0	177
2 = 35 - 45 Stunden	114	170	170	25	10	0	489
3 = 25 - 34 Stunden	24	43	38	10	1	0	116
4 = 15 - 24 Stunden	13	26	28	5	2	0	74
5 = weniger als 15 Stunden	4	10	3	4	0	0	21
-1 = Keine Angabe	1	4	3	2	2	0	12
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0	0	0	0
GESAMT	176	338	302	54	19	0	889
1 = mehr als 45 Stunden	11%	48%	34%	5%	2%	0%	100%
2 = 35 - 45 Stunden	23%	35%	35%	5%	2%	0%	100%
3 = 25 - 34 Stunden	21%	37%	33%	9%	1%	0%	100%
4 = 15 - 24 Stunden	18%	35%	38%	7%	3%	0%	100%
5 = weniger als 15 Stunden	19%	48%	14%	19%	0%	0%	100%
-1 = Keine Angabe	8%	33%	25%	17%	17%	0%	100%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
GESAMT							

	"Woran liegt es, wenn Ihre Aufmerksamkeit im virtuellen Meeting abschweift?" [A501]									
Alter	A501_01 Länge des Meetings	A501_03 Langweile/Lu- stlosigkeit	A501_04 Zu hohe Arbeitslast	A501_05 Meine Aufgabe ist nicht klar	A501_06 Andere Arbeiten/Mult tasking	A501_08 In Gedanken woanders	A501_09 Schlechte Meetingleitun- g	A501_11 Meetingfrem- de Personen	A501_10 Sonstiges	GESAMT
1 = 18 - 30 Jahre	28	77	32	35	89	90	68	14	11	444
2 = 31 - 40 Jahre	47	83	48	45	121	84	73	13	11	525
3 = 41 - 50 Jahre	44	68	74	55	146	81	99	22	15	604
4 = 51 - 60 Jahre	70	88	74	57	174	100	132	19	13	727
5 = Über 60 Jahre	26	32	17	24	39	32	42	9	6	227
-1 = Keine Angabe	2	2	1	0	6	0	3	0	0	14
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GESAMT	217	350	246	216	575	387	417	77	56	2541
1 = 18 - 30 Jahre	6%	17%	7%	8%	20%	20%	15%	3%	2%	100%
2 = 31 - 40 Jahre	9%	16%	9%	9%	23%	16%	14%	2%	2%	100%
3 = 41 - 50 Jahre	7%	11%	12%	9%	24%	13%	16%	4%	2%	100%
4 = 51 - 60 Jahre	10%	12%	10%	8%	24%	14%	18%	3%	2%	100%
5 = Über 60 Jahre	11%	14%	7%	11%	17%	14%	19%	4%	3%	100%
-1 = Keine Angabe	14%	14%	7%	0%	43%	0%	21%	0%	0%	100%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	9%	14%	10%	9%	23%	15%	16%	3%	2%	100%
Geschlecht										
1 = Männlich	99	142	104	100	235	167	185	36	22	1090
2 = Weiblich	113	199	137	112	330	218	226	41	34	1410
3 = Divers/ Andere	2	3	1	2	2	1	0	0	0	11
-1 = Keine Angabe	3	6	4	2	8	1	6	0	0	30
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GESAMT	217	350	246	216	575	387	417	77	56	2541
1 = Männlich	9%	13%	10%	9%	22%	15%	17%	3%	2%	100%
2 = Weiblich	8%	14%	10%	8%	23%	15%	16%	3%	2%	100%
3 = Divers/ Andere	18%	27%	9%	18%	18%	9%	0%	0%	0%	100%
-1 = Keine Angabe	10%	20%	13%	7%	27%	3%	20%	0%	0%	100%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Branche										
Keine Angabe / Nicht ausgefüllt	32	54	33	26	82	54	67	13	15	376
D003_01 Agrarwirtschaft	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D003_02 Bau	7	6	8	8	11	7	12	1	1	61
D003_03 Chemie/ Rohstoffe	1	2	0	1	2	1	2	0	0	9
D003_04 Dienstleistungen	19	26	15	17	46	26	33	8	5	195
D003_05 Energie & Umwelt	1	3	2	3	6	4	0	0	1	20
D003_10 E - Commerce	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
D003_07 Freizeit & Medien	1	6	6	3	10	9	5	3	1	44
D003_06 Finanzen, Versicherungen & I	2	7	6	8	10	10	12	1	1	57
D003_08 Handel, Konsum & FMCG	5	5	6	8	10	9	10	3	3	59
D003_09 Bildung, Forschung	81	128	83	65	205	126	141	20	14	863
D003_11 Pharma & Gesundheit	6	7	2	4	9	9	9	3	0	49
D003_12 Sport & Fitness	2	2	0	0	0	1	0	0	0	5
D003_13 Tourismus & Gastronomie	1	2	1	2	1	3	2	0	0	12
D003_14 Verkehr & Logistik	7	10	7	4	15	10	10	2	1	66
D003_16 Beratung	21	52	31	31	68	50	51	11	5	320
D003_15 Andere	39	50	51	41	113	77	75	13	11	470
GESAMT	225	361	251	221	588	396	429	78	58	2607
Keine Angabe / Nicht ausgefüllt	9%	14%	9%	7%	22%	14%	18%	3%	4%	100%
D003_01 Agrarwirtschaft	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
D003_02 Bau	11%	10%	13%	13%	18%	11%	20%	2%	2%	100%
D003_03 Chemie/ Rohstoffe	11%	22%	0%	11%	22%	11%	22%	0%	0%	100%
D003_04 Dienstleistungen	10%	13%	8%	9%	24%	13%	17%	4%	3%	100%
D003_05 Energie & Umwelt	5%	15%	10%	15%	30%	20%	0%	0%	5%	100%
D003_10 E - Commerce	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
D003_07 Freizeit & Medien	2%	14%	14%	7%	23%	20%	11%	7%	2%	100%
D003_06 Finanzen, Versicherungen & I	4%	12%	11%	14%	18%	18%	21%	2%	2%	100%
D003_08 Handel, Konsum & FMCG	8%	8%	10%	14%	17%	15%	17%	5%	5%	100%
D003_09 Bildung, Forschung	9%	15%	10%	8%	24%	15%	16%	2%	2%	100%
D003_11 Pharma & Gesundheit	12%	14%	4%	8%	18%	18%	18%	6%	0%	100%
D003_12 Sport & Fitness	40%	40%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	100%
D003_13 Tourismus & Gastronomie	8%	17%	8%	17%	8%	25%	17%	0%	0%	100%
D003_14 Verkehr & Logistik	11%	15%	11%	6%	23%	15%	15%	3%	2%	100%
D003_16 Beratung	7%	16%	10%	10%	21%	16%	16%	3%	2%	100%
D003_15 Andere	8%	11%	11%	9%	24%	16%	16%	3%	2%	100%
Position im Unternehmen										
1 = Selbständig	19	36	20	29	40	45	46	10	7	252
2 = Mitarbeiter mit Führungsfunktion	72	105	101	71	219	128	149	24	14	883
3 = Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	112	189	123	109	295	194	201	38	32	1293
4 = Praktikant(in)/ Auszubildende:r	5	11	1	3	10	11	9	5	1	56
-1 = Keine Angabe	9	8	1	4	10	8	11	0	2	53
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GESAMT	217	349	246	216	574	386	416	77	56	2537
1 = Selbständig	8%	14%	8%	12%	16%	18%	18%	4%	3%	100%
2 = Mitarbeiter mit Führungsfunktion	8%	12%	11%	8%	25%	14%	17%	3%	2%	100%
3 = Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	9%	15%	10%	8%	23%	15%	16%	3%	2%	100%
4 = Praktikant(in)/ Auszubildende:r	9%	20%	2%	5%	18%	20%	16%	9%	2%	100%
-1 = Keine Angabe	17%	15%	2%	8%	19%	15%	21%	0%	4%	100%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Arbeitsstunden/Woche										
1 = mehr als 45 Stunden	43	64	68	40	124	76	94	16	8	533
2 = 35 - 45 Stunden	129	193	138	114	331	208	223	43	32	1411
3 = 25 - 34 Stunden	25	48	23	33	73	56	54	7	8	327
4 = 15 - 24 Stunden	14	33	13	23	37	33	29	6	6	194
5 = weniger als 15 Stunden	4	6	4	4	6	11	10	5	2	52
-1 = Keine Angabe	2	5	0	2	3	2	6	0	0	20
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GESAMT	217	349	246	216	574	386	416	77	56	2537
1 = mehr als 45 Stunden	8%	12%	13%	8%	23%	14%	18%	3%	2%	100%
2 = 35 - 45 Stunden	9%	14%	10%	8%	23%	15%	16%	3%	2%	100%
3 = 25 - 34 Stunden	8%	15%	7%	10%	22%	17%	17%	2%	2%	100%
4 = 15 - 24 Stunden	7%	17%	7%	12%	19%	17%	15%	3%	3%	100%
5 = weniger als 15 Stunden	8%	12%	8%	8%	12%	21%	19%	10%	4%	100%
-1 = Keine Angabe	10%	25%	0%	10%	15%	10%	30%	0%	0%	100%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
GESAMT										

"Was tun Sie, wenn Sie sich ablenken lassen?" [A502]									
Alter	A502_01 Email bearbeiten	A502_02 Im Internet surfen	A502_03 An anderen Projekten arbeiten	A502_04 Privat chatten	A502_05 Haushalt erledigen	A502_06 Tagträumen	A502_08 Familienaufga ben nachgehen	A502_07 Sonstige	GESAMT
1 = 18 - 30 Jahre	100	62	94	55	39	57	16	3	426
2 = 31 - 40 Jahre	140	36	106	26	23	29	12	11	383
3 = 41 - 50 Jahre	165	35	120	22	16	17	14	12	401
4 = 51 - 60 Jahre	203	43	147	24	20	18	16	21	492
5 = Über 60 Jahre	47	8	37	6	4	12	8	13	135
-1 = Keine Angabe	3	0	4	0	0	1	0	1	9
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GESAMT	658	184	508	133	102	134	66	61	1846
1 = 18 - 30 Jahre	23%	15%	22%	13%	9%	13%	4%	1%	100%
2 = 31 - 40 Jahre	37%	9%	28%	7%	6%	8%	3%	3%	100%
3 = 41 - 50 Jahre	41%	9%	30%	5%	4%	4%	3%	3%	100%
4 = 51 - 60 Jahre	41%	9%	30%	5%	4%	4%	3%	4%	100%
5 = Über 60 Jahre	35%	6%	27%	4%	3%	9%	6%	10%	100%
-1 = Keine Angabe	33%	0%	44%	0%	0%	11%	0%	11%	100%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
GESAMT	36%	10%	28%	7%	6%	7%	4%	3%	100%
Geschlecht									
1 = Männlich	275	87	235	50	38	60	30	24	799
2 = Weiblich	374	96	266	83	64	71	36	35	1025
3 = Divers/ Andere	3	1	1	0	0	1	0	1	7
-1 = Keine Angabe	6	0	6	0	0	2	0	1	15
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GESAMT	658	184	508	133	102	134	66	61	1846
1 = Männlich	34%	11%	29%	6%	5%	8%	4%	3%	100%
2 = Weiblich	36%	9%	26%	8%	6%	7%	4%	3%	100%
3 = Divers/ Andere	43%	14%	14%	0%	0%	14%	0%	14%	100%
-1 = Keine Angabe	40%	0%	40%	0%	0%	13%	0%	7%	100%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Branche									
Keine Angabe / Nicht ausgefüllt	90	29	76	24	18	22	14	11	284
D003_01 Agrarwirtschaft	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D003_02 Bau	19	4	12	1	2	1	1	0	40
D003_03 Chemie/ Rohstoffe	1	1	2	0	1	0	0	0	5
D003_04 Dienstleistungen	46	12	43	11	8	12	9	7	148
D003_05 Energie & Umwelt	4	1	4	0	1	2	0	1	13
D003_10 E - Commerce	0	0	1	0	0	0	0	0	1
D003_07 Freizeit & Medien	12	7	7	5	5	6	2	1	45
D003_06 Finanzen, Versicherungen & I	14	5	10	5	2	3	1	0	40
D003_08 Handel, Konsum & FMCG	14	2	9	3	2	2	1	0	33
D003_09 Bildung, Forschung	240	51	161	30	24	41	17	27	591
D003_11 Pharma & Gesundheit	13	2	9	3	4	1	2	4	38
D003_12 Sport & Fitness	0	0	0	1	0	1	0	1	3
D003_13 Tourismus & Gastronomie	1	1	1	2	2	0	1	0	8
D003_14 Verkehr & Logistik	16	5	16	4	2	3	3	0	49
D003_16 Beratung	77	33	66	27	17	19	6	2	247
D003_15 Andere	130	39	107	22	16	24	10	7	355
GESAMT	677	192	524	138	104	137	67	61	1900
Keine Angabe / Nicht ausgefüllt	32%	10%	27%	8%	6%	8%	5%	4%	100%
D003_01 Agrarwirtschaft	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
D003_02 Bau	48%	10%	30%	3%	5%	3%	3%	0%	100%
D003_03 Chemie/ Rohstoffe	20%	20%	40%	0%	20%	0%	0%	0%	100%
D003_04 Dienstleistungen	31%	8%	29%	7%	5%	8%	6%	5%	100%
D003_05 Energie & Umwelt	31%	8%	31%	0%	8%	15%	0%	8%	100%
D003_10 E - Commerce	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
D003_07 Freizeit & Medien	27%	16%	16%	11%	11%	13%	4%	2%	100%
D003_06 Finanzen, Versicherungen & I	35%	13%	25%	13%	5%	8%	3%	0%	100%
D003_08 Handel, Konsum & FMCG	42%	6%	27%	9%	6%	6%	3%	0%	100%
D003_09 Bildung, Forschung	41%	9%	27%	5%	4%	7%	3%	5%	100%
D003_11 Pharma & Gesundheit	34%	5%	24%	8%	11%	3%	5%	11%	100%
D003_12 Sport & Fitness	0%	0%	0%	33%	0%	33%	0%	33%	100%
D003_13 Tourismus & Gastronomie	13%	13%	13%	25%	25%	0%	13%	0%	100%
D003_14 Verkehr & Logistik	33%	10%	33%	8%	4%	6%	6%	0%	100%
D003_16 Beratung	31%	13%	27%	11%	7%	8%	2%	1%	100%
D003_15 Andere	37%	11%	30%	6%	5%	7%	3%	2%	100%
Position im Unternehmen									
1 = Selbständig	53	20	40	17	11	13	11	10	175
2 = Mitarbeiter mit Führungsfunktion	234	52	193	26	26	30	19	15	595
3 = Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	346	97	251	80	53	77	31	31	966
4 = Praktikant/in/ Auszubildender	13	9	12	6	4	9	2	1	56
-1 = Keine Angabe	11	5	11	3	7	5	3	4	49
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GESAMT	657	183	507	132	101	134	66	61	1841
1 = Selbständig	30%	11%	23%	10%	6%	7%	6%	6%	100%
2 = Mitarbeiter mit Führungsfunktion	39%	9%	32%	4%	4%	5%	3%	3%	100%
3 = Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	36%	10%	26%	8%	5%	8%	3%	3%	100%
4 = Praktikant/in/ Auszubildender	23%	16%	21%	11%	7%	16%	4%	2%	100%
-1 = Keine Angabe	22%	10%	22%	6%	14%	10%	6%	8%	100%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Arbeitsstunden/Woche									
1 = mehr als 45 Stunden	138	32	116	17	16	12	11	17	359
2 = 35 - 45 Stunden	380	100	285	74	54	83	29	33	1038
3 = 25 - 34 Stunden	84	32	63	23	17	18	13	5	255
4 = 15 - 24 Stunden	43	12	37	9	6	13	6	5	131
5 = weniger als 15 Stunden	9	5	3	8	6	6	5	0	42
-1 = Keine Angabe	3	2	3	1	2	2	2	1	16
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GESAMT	657	183	507	132	101	134	66	61	1841
1 = mehr als 45 Stunden	38%	9%	32%	5%	4%	3%	3%	5%	100%
2 = 35 - 45 Stunden	37%	10%	27%	7%	5%	8%	3%	3%	100%
3 = 25 - 34 Stunden	33%	13%	25%	9%	7%	7%	5%	2%	100%
4 = 15 - 24 Stunden	33%	9%	28%	7%	5%	10%	5%	4%	100%
5 = weniger als 15 Stunden	21%	12%	7%	19%	14%	14%	12%	0%	100%
-1 = Keine Angabe	19%	13%	19%	6%	13%	13%	13%	6%	100%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
GESAMT									

"Wenn Sie während des Meetings abgelenkt werden, welche Maßnahmen bringen Ihre Aufmerksamkeit zurück?" [A504]										
Alter	A504_01 Wenn ich persönlich angesproche n werde	A504_02 Wenn in einer Runde alle zu Pause Wortkommen	A504_03 Pause	A504_04 Break-Out- Rooms/ Kleingruppen)	A504_05 Regelmäßige Zusammenfa ssungen	A504_06 Die Länge des Meetings	A504_07 Diskussion	A504_09 Umfragetools wie Mentimeter, Kahoot oder Ähnliches	A504_08 Sonstiges	GESAMT
1 = 18 - 30 Jahre	102	56	65	57	48	53	60	20	46	507
2 = 31 - 40 Jahre	128	62	80	49	41	73	53	29	49	564
3 = 41 - 50 Jahre	138	75	68	73	55	73	56	40	41	619
4 = 51 - 60 Jahre	176	87	94	91	74	95	79	52	51	799
5 = Über 60 Jahre	54	28	40	30	37	29	10	8	13	249
-1 = Keine Angabe	1	0	4	0	2	4	0	1	0	12
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GESAMT	599	308	351	300	257	327	258	150	200	2750
1 = 18 - 30 Jahre	20%	11%	13%	11%	9%	10%	12%	4%	9%	100%
2 = 31 - 40 Jahre	23%	11%	14%	9%	7%	13%	9%	5%	9%	100%
3 = 41 - 50 Jahre	22%	12%	11%	12%	9%	12%	9%	6%	7%	100%
4 = 51 - 60 Jahre	22%	11%	12%	11%	9%	12%	10%	7%	6%	100%
5 = Über 60 Jahre	22%	11%	16%	12%	15%	12%	4%	3%	5%	100%
-1 = Keine Angabe	8%	0%	33%	0%	17%	33%	0%	8%	0%	100%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Geschlecht										
1 = Männlich	247	118	145	101	108	138	102	63	97	1119
2 = Weiblich	345	187	197	197	145	184	154	84	101	1594
3 = Divers/ Andere	3	2	2	1	1	2	1	1	1	14
-1 = Keine Angabe	4	1	7	1	3	3	1	2	1	23
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GESAMT	599	308	351	300	257	327	258	150	200	2750
1 = Männlich	22%	11%	13%	9%	10%	12%	9%	6%	9%	100%
2 = Weiblich	22%	12%	12%	12%	9%	12%	10%	5%	6%	100%
3 = Divers/ Andere	21%	14%	14%	7%	7%	14%	7%	7%	7%	100%
-1 = Keine Angabe	17%	4%	30%	4%	13%	13%	4%	9%	4%	100%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Branche										
Keine Angabe / Nicht ausgefüllt	82	44	51	41	44	49	38	23	29	401
D003_01 Agrarwirtschaft	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D003_02 Bau	15	8	9	3	6	11	4	3	3	62
D003_03 Chemie/ Rohstoffe	3	2	1	1	0	1	1	0	0	9
D003_04 Dienstleistungen	48	21	25	24	17	29	20	14	17	215
D003_05 Energie & Umwelt	5	1	1	2	2	2	2	0	2	17
D003_10 E - Commerce	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2
D003_07 Freizeit & Medien	10	8	8	5	4	4	4	0	1	44
D003_06 Finanzen, Versicherungen & I	11	9	8	9	5	7	7	4	5	65
D003_08 Handel, Konsum & FMCG	11	5	4	8	5	5	6	1	5	50
D003_09 Bildung, Forschung	205	105	136	110	78	113	82	49	51	929
D003_11 Pharma & Gesundheit	14	6	5	8	5	11	10	3	5	67
D003_12 Sport & Fitness	2	2	0	1	0	0	1	0	0	6
D003_13 Tourismus & Gastronomie	1	0	2	2	1	0	1	1	0	8
D003_14 Verkehr & Logistik	16	9	10	10	7	5	11	5	9	82
D003_16 Beratung	72	37	43	37	38	33	31	23	34	348
D003_15 Andere	118	58	57	44	50	65	48	28	44	512
GESAMT	613	315	360	305	262	335	267	154	206	2817
Keine Angabe / Nicht ausgefüllt	20%	11%	13%	10%	11%	12%	9%	6%	7%	100%
D003_01 Agrarwirtschaft	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
D003_02 Bau	24%	13%	15%	5%	10%	18%	6%	5%	5%	100%
D003_03 Chemie/ Rohstoffe	33%	22%	11%	11%	0%	11%	11%	0%	0%	100%
D003_04 Dienstleistungen	22%	10%	12%	11%	8%	13%	9%	7%	8%	100%
D003_05 Energie & Umwelt	29%	6%	6%	12%	12%	12%	12%	0%	12%	100%
D003_10 E - Commerce	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	50%	100%
D003_07 Freizeit & Medien	23%	18%	18%	11%	9%	9%	9%	0%	2%	100%
D003_06 Finanzen, Versicherungen & I	17%	14%	12%	14%	8%	11%	11%	6%	8%	100%
D003_08 Handel, Konsum & FMCG	22%	10%	8%	16%	10%	10%	12%	2%	10%	100%
D003_09 Bildung, Forschung	22%	11%	15%	12%	8%	12%	9%	5%	5%	100%
D003_11 Pharma & Gesundheit	21%	9%	7%	12%	7%	16%	15%	4%	7%	100%
D003_12 Sport & Fitness	33%	33%	0%	17%	0%	0%	17%	0%	0%	100%
D003_13 Tourismus & Gastronomie	13%	0%	25%	25%	13%	0%	13%	13%	0%	100%
D003_14 Verkehr & Logistik	20%	11%	12%	12%	9%	6%	13%	6%	11%	100%
D003_16 Beratung	21%	11%	12%	11%	11%	9%	9%	7%	10%	100%
D003_15 Andere	23%	11%	11%	9%	10%	13%	9%	5%	9%	100%
Position im Unternehmen										
1 = Selbständig	62	38	40	47	34	31	20	18	16	306
2 = Mitarbeiter mit Führungsfunktion	200	95	98	101	94	115	86	53	70	912
3 = Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	306	160	197	134	116	163	135	74	107	1392
4 = Praktikant/in/ Auszubildende:r	16	8	6	11	5	11	12	3	5	77
-1 = Keine Angabe	14	6	10	6	8	7	4	2	2	59
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GESAMT	598	307	351	299	257	327	257	150	200	2746
1 = Selbständig	20%	12%	13%	15%	11%	10%	7%	6%	5%	100%
2 = Mitarbeiter mit Führungsfunktion	22%	10%	11%	11%	10%	13%	9%	6%	8%	100%
3 = Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	22%	11%	14%	10%	8%	12%	10%	5%	8%	100%
4 = Praktikant/in/ Auszubildende:r	21%	10%	8%	14%	6%	14%	16%	4%	6%	100%
-1 = Keine Angabe	24%	10%	17%	10%	14%	12%	7%	3%	3%	100%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Arbeitsstunden/Woche										
1 = mehr als 45 Stunden	116	51	63	62	58	73	50	33	42	548
2 = 35 - 45 Stunden	336	167	203	144	133	181	142	85	107	1498
3 = 25 - 34 Stunden	84	44	43	55	30	40	41	23	27	387
4 = 15 - 24 Stunden	49	34	32	25	28	24	18	9	20	239
5 = weniger als 15 Stunden	10	9	9	12	5	7	6	0	4	62
-1 = Keine Angabe	3	2	1	1	3	2	0	0	0	12
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GESAMT	598	307	351	299	257	327	257	150	200	2746
1 = mehr als 45 Stunden	21%	9%	11%	11%	11%	13%	9%	6%	8%	100%
2 = 35 - 45 Stunden	22%	11%	14%	10%	9%	12%	9%	6%	7%	100%
3 = 25 - 34 Stunden	22%	11%	11%	14%	8%	10%	11%	6%	7%	100%
4 = 15 - 24 Stunden	21%	14%	13%	10%	12%	10%	8%	4%	8%	100%
5 = weniger als 15 Stunden	16%	15%	15%	19%	8%	11%	10%	0%	6%	100%
-1 = Keine Angabe	25%	17%	8%	8%	25%	17%	0%	0%	0%	100%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
GESAMT										

"Fehlt Ihnen im virtuellen Meeting die informelle Kommunikation?" [A602]				
Alter	A602_01 Ja, auf fachlicher Ebene	A602_02 Ja, auf persönlicher Ebene	A602_03 Nein	GESAMT
1 = 18 - 30 Jahre	35	60	10	105
2 = 31 - 40 Jahre	69	100	9	178
3 = 41 - 50 Jahre	80	123	15	218
4 = 51 - 60 Jahre	128	165	20	313
5 = Über 60 Jahre	41	53	4	98
-1 = Keine Angabe	4	5	0	9
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0
GESAMT	357	506	58	921
1 = 18 - 30 Jahre	33%	57%	10%	100%
2 = 31 - 40 Jahre	39%	56%	5%	100%
3 = 41 - 50 Jahre	37%	56%	7%	100%
4 = 51 - 60 Jahre	41%	53%	6%	100%
5 = Über 60 Jahre	42%	54%	4%	100%
-1 = Keine Angabe	44%	56%	0%	100%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%
Geschlecht				
1 = Männlich	153	210	26	389
2 = Weiblich	198	290	31	519
3 = Divers/ Andere	1	1	0	2
-1 = Keine Angabe	5	5	1	11
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0
GESAMT	357	506	58	921
1 = Männlich	39%	54%	7%	100%
2 = Weiblich	38%	56%	6%	100%
3 = Divers/ Andere	50%	50%	0%	100%
-1 = Keine Angabe	45%	45%	9%	100%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%
Branche				
Keine Angabe / Nicht ausgefüllt	51	76	6	133
D003_01 Agrarwirtschaft	0	0	0	0
D003_02 Bau	8	14	1	23
D003_03 Chemie/ Rohstoffe	0	0	1	1
D003_04 Dienstleistungen	24	33	6	63
D003_05 Energie & Umwelt	1	3	0	4
D003_10 E - Commerce	0	0	0	0
D003_07 Freizeit & Medien	5	9	2	16
D003_06 Finanzen, Versicherungen & I	9	11	1	21
D003_08 Handel, Konsum & FMCG	5	7	2	14
D003_09 Bildung, Forschung	143	187	28	358
D003_11 Pharma & Gesundheit	5	9	0	14
D003_12 Sport & Fitness	1	1	0	2
D003_13 Tourismus & Gastronomie	1	2	0	3
D003_14 Verkehr & Logistik	11	14	0	25
D003_16 Beratung	32	58	4	94
D003_15 Andere	61	87	7	155
GESAMT	357	511	58	926
Keine Angabe / Nicht ausgefüllt	38%	57%	5%	100%
D003_01 Agrarwirtschaft	0%	0%	0%	0%
D003_02 Bau	35%	61%	4%	100%
D003_03 Chemie/ Rohstoffe	0%	0%	100%	100%
D003_04 Dienstleistungen	38%	52%	10%	100%
D003_05 Energie & Umwelt	25%	75%	0%	100%
D003_10 E - Commerce	0%	0%	0%	0%
D003_07 Freizeit & Medien	31%	56%	13%	100%
D003_06 Finanzen, Versicherungen & I	43%	52%	5%	100%
D003_08 Handel, Konsum & FMCG	36%	50%	14%	100%
D003_09 Bildung, Forschung	40%	52%	8%	100%
D003_11 Pharma & Gesundheit	36%	64%	0%	100%
D003_12 Sport & Fitness	50%	50%	0%	100%
D003_13 Tourismus & Gastronomie	33%	67%	0%	100%
D003_14 Verkehr & Logistik	44%	56%	0%	100%
D003_16 Beratung	34%	62%	4%	100%
D003_15 Andere	39%	56%	5%	100%
Position im Unternehmen				
1 = Selbständig	38	57	5	100
2 = Mitarbeiter mit Führungsfunktion	136	192	16	344
3 = Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	170	238	34	442
4 = Praktikantin/ Auszubildender	3	4	1	8
-1 = Keine Angabe	10	15	2	27
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0
GESAMT	357	506	58	921
1 = Selbständig	38%	57%	5%	100%
2 = Mitarbeiter mit Führungsfunktion	40%	56%	5%	100%
3 = Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	38%	54%	8%	100%
4 = Praktikantin/ Auszubildender	38%	50%	13%	100%
-1 = Keine Angabe	37%	56%	7%	100%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%
GESAMT				
Arbeitsstunden/Woche				
1 = mehr als 45 Stunden	87	111	9	207
2 = 35 - 45 Stunden	191	269	32	492
3 = 25 - 34 Stunden	46	72	12	130
4 = 15 - 24 Stunden	24	40	5	69
5 = weniger als 15 Stunden	3	9	0	12
-1 = Keine Angabe	6	5	0	11
-9 = nicht beantwortet	0	0	0	0
GESAMT	357	506	58	921
1 = mehr als 45 Stunden	42%	54%	4%	100%
2 = 35 - 45 Stunden	39%	55%	7%	100%
3 = 25 - 34 Stunden	35%	55%	9%	100%
4 = 15 - 24 Stunden	35%	58%	7%	100%
5 = weniger als 15 Stunden	25%	75%	0%	100%
-1 = Keine Angabe	55%	45%	0%	100%
-9 = nicht beantwortet	0%	0%	0%	0%
GESAMT				

"Durch die virtuellen Meetings hat sich die Zusammenarbeit bei uns im Team nicht verändert." [A609]						
1 = Verbesser	2 = Gleich ge	4 = Verschlec	-1 = Weiß nicht	-9 = nicht bea	GESAMT	
19	63	14	27	0	123	
25	87	19	34	0	165	
32	107	28	18	0	185	
40	145	51	22	0	258	
18	45	9	6	0	78	
1	5	1	5	0	12	
0	0	0	0	0	0	
135	452	122	112	0	821	
15%	51%	11%	22%	0%	100%	
15%	53%	12%	21%	0%	100%	
17%	58%	15%	10%	0%	100%	
16%	56%	20%	9%	0%	100%	
23%	58%	12%	8%	0%	100%	
8%	42%	8%	42%	0%	100%	
0%	0%	0%	0%	0%	0%	
72	187	52	32	0	343	
61	256	69	73	0	459	
1	3	0	1	0	5	
1	6	1	6	0	14	
0	0	0	0	0	0	
135	452	122	112	0	821	
21%	55%	15%	9%	0%	100%	
13%	56%	15%	16%	0%	100%	
20%	60%	0%	20%	0%	100%	
7%	43%	7%	43%	0%	100%	
0%	0%	0%	0%	0%	0%	
27	51	21	20	0	119	
0	0	0	0	0	0	
4	11	2	3	0	20	
1	1	0	0	0	2	
9	50	10	2	0	71	
1	4	0	1	0	6	
0	0	0	1	0	1	
5	8	1	1	0	15	
2	11	4	0	0	17	
4	9	1	3	0	17	
38	165	43	38	0	284	
3	11	1	1	0	16	
0	2	0	0	0	2	
0	1	1	1	0	3	
3	7	3	3	0	16	
18	39	17	13	0	87	
26	84	21	26	0	157	
141	454	125	113	0	833	
23%	43%	18%	17%	0%	100%	
0%	0%	0%	0%	0%	0%	
20%	55%	10%	15%	0%	100%	
50%	50%	0%	0%	0%	100%	
13%	70%	14%	3%	0%	100%	
17%	67%	0%	17%	0%	100%	
0%	0%	0%	100%	0%	100%	
33%	53%	7%	7%	0%	100%	
12%	65%	24%	0%	0%	100%	
24%	53%	6%	18%	0%	100%	
13%	58%	15%	13%	0%	100%	
19%	69%	6%	6%	0%	100%	
0%	100%	0%	0%	0%	100%	
0%	33%	33%	33%	0%	100%	
19%	44%	19%	19%	0%	100%	
21%	45%	20%	15%	0%	100%	
17%	54%	13%	17%	0%	100%	
18	42	10	7	0	77	
43	154	55	25	0	277	
72	231	52	72	0	427	
1	8	2	2	0	13	
1	17	3	6	0	27	
0	0	0	0	0	0	
135	452	122	112	0	821	
23%	55%	13%	9%	0%	100%	
16%	56%	20%	9%	0%	100%	
17%	54%	12%	17%	0%	100%	
8%	62%	15%	15%	0%	100%	
4%	63%	11%	22%	0%	100%	
0%	0%	0%	0%	0%	0%	
29	94	37	12	0	172	
81	252	58	66	0	457	
13	62	13	18	0	106	
7	29	12	14	0	62	
5	11	1	0	0	17	
0	4	1	2	0	7	
0	0	0	0	0	0	
135	452	122	112	0	821	
17%	55%	22%	7%	0%	100%	
18%	55%	13%	14%	0%	100%	
12%	58%	12%	17%	0%	100%	
11%	47%	19%	23%	0%	100%	
29%	65%	6%	0%	0%	100%	
0%	57%	14%	29%	0%	100%	
0%	0%	0%	0%	0%	0%	



Abbildung 22: Business Infographik Maßnahmen Teilnehmer (Eigene Darstellung)

Anhang M - Business Infographik Maßnahmen Leitung



Abbildung 23: Business Infographik Maßnahmen Leitung (Eigene Darstellung)