

MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Die Relevanz von Meetings im Change-Management

verfasst von | submitted by

Karim Afifi B.A.

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

Master of Science (MSc)

Wien | Vienna, 2025

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

Vorwort

Diese Masterarbeit markiert das Ende eines langen und intensiven Weges – und diesen hätte ich ohne die Unterstützung großartiger Menschen nicht so erfolgreich beschreiten können.

Ein besonderer Dank gilt meinen Freunden, die mich in den letzten Jahren begleitet und unterstützt haben. Oscar und Jean-Pierre, mit denen ich nicht nur den Bachelor, sondern auch den Master gemeistert habe – ihr wart diejenigen, die mich stets ablenken konnten, wenn es nötig war, und mir mit Rat und Tat zur Seite standen. Jean-Pierre, danke für all die Tischtennis-Momente, in denen wir den Kopf frei bekommen haben. Oscar, mit dir konnte ich über Gott und die Welt reden – Gespräche, die mich immer wieder inspiriert haben.

Mohi, danke, dass du mich mit unseren Schachpartien geistig fit gehalten hast. Kimia, mit dir habe ich unzählige lustige, aber auch verzweifelte Momente geteilt – und wir haben uns immer gegenseitig aufgefangen. Pia, unsere Spaziergänge durch ganz Wien und die gemeinsamen Kochsessions gehören zu den schönsten Erinnerungen dieser Zeit. Helin, danke, dass du mich immer auf dem neuesten Stand gehalten und mich in so vielen Momenten unterstützt hast. Und Maria, mit dir habe ich so viel gelacht – deine Unterstützung und Freundschaft bedeuten mir unglaublich viel bedeutet.

Nicht zuletzt danke ich meiner Familie, die immer für mich da war und mich unterstützt hat, wann immer ich etwas gebraucht habe. Ohne euch alle wäre dieser Weg nicht derselbe gewesen – diese Arbeit ist auch ein Stück eures Verdienstes.

Danke!

Abstract

Meetings sind ein zentrales Element im Change-Management und spielen eine entscheidende Rolle bei der Planung, Umsetzung und Steuerung von Veränderungsprozessen in Unternehmen. In einer sich ständig wandelnden Geschäftswelt, in der effektive Kommunikation und Kollaboration essenziell sind, tragen Meetings dazu bei, Widerstände abzubauen, Mitarbeiter einzubinden und Veränderungen erfolgreich zu gestalten. Trotz ihrer Bedeutung wurde der spezifische Einfluss von Meetings auf das Change-Management bisher nur unzureichend untersucht.

Diese Arbeit analysiert die Rolle von Meetings im Change-Management aus theoretischer und empirischer Perspektive. Es werden zentrale Modelle des Change-Managements wie das Drei-Phasen-Modell von Lewin, das ADKAR-Modell oder Kotters 8-Schritte-Prozess betrachtet und deren Verbindung zur Meeting-Kultur diskutiert. Zudem wird die zunehmende Bedeutung virtueller Meetings im digitalen Zeitalter beleuchtet.

Die Ergebnisse zeigen, dass Meetings nicht nur als Instrument zur Informationsvermittlung, sondern auch zur Förderung von Engagement, Innovationskraft und Entscheidungsfindung dienen. Sie beeinflussen die Akzeptanz von Veränderungen und können – bei richtiger Gestaltung – den Erfolg von Change-Management-Prozessen maßgeblich steigern. Auf Basis der Erkenntnisse werden Best Practices zur Optimierung von Meetings abgeleitet, die Unternehmen dabei unterstützen, ihre Veränderungsprozesse effizienter zu gestalten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Abstract	II
Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis	V
1. Einleitung	1
1.1. Hintergrund und Zielsetzung.....	1
1.2. Forschungsfrage	2
1.3 Aufbau der Arbeit.....	3
2. Theoretische Grundlagen.....	4
2.1. Change-Management.....	4
2.1.1. Begriffliche Grundlagen	4
2.1.2. Kategorisierung der Literatur	7
2.1.3. Modelle im Change-Management	10
2.1.4. Kommunikation, Widerstände und Führung.....	20
2.2. Virtuelle Meetings	32
2.2.1. Begriffliche Grundlagen	32
2.2.2. Kategorisierung der Literatur	34
2.2.3. Technologische Voraussetzung und Infrastruktur	37
2.2.4. Remote Work.....	41
2.3. Meetings im Change-Management.....	47
2.3.1. Meetings als Instrument im Change-Management	47
2.3.2. Arten von Meetings im Change-Management	49
2.3.3. Planung und Durchführung von Meetings im Change-Management.....	52
2.3.4. Ablauf von Meetings	53
3. Methode	55
3.1. Forschungsdesign und Forschungsmethoden.....	55
3.2. Identifizierung der Literatur	56
4. Ergebnisse.....	58
4.1. Thematisierung und Bedeutung von Meetings in der Change-Management-Literatur....	58
4.2. Einfluss von Meetings auf die Handlungsfelder des Change-Managements	63
4.3. Optimierung von Meetings im Change-Management.....	69
5. Diskussion.....	72
6. Fazit	80
Literaturverzeichnis.....	82

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Handlungsfelder des Change-Managements.....	5
Abbildung 2: Lewins Drei-Phasen-Modell	11
Abbildung 3: Das ADKAR-Modell	16
Abbildung 4: Das McKinsey 7-S-Modell	19
Abbildung 5: Das abgewandelte Kübler-Ross-Modell im Change-Management.....	27
Abbildung 6: Wasserfallmodell der Führung.....	29
Abbildung 7: Im Homeoffice Beschäftigte in Deutschland während der Pandemie	42
Abbildung 8: Entscheidungsfindung in virtuellen Meetings.....	46

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Thematische Einordnung der Literatur im Change-Management.....	8
Tabelle 2: Verteilung der Anwendungsfelder im Change-Management.....	9
Tabelle 3: Ausrichtung der Quellen im Change-Management.....	10
Tabelle 4: Anwendungsfelder Meetings	35
Tabelle 5: Ausrichtung der Meeting Literatur.....	36
Tabelle 6: Erwähnung von Virtuellen Meetings in der Literatur	37
Tabelle 7: Erwähnung von Meetings in der Change-Management Literatur.....	58
Tabelle 8: Schwerpunkte in der Literatur.....	63
Tabelle 9: Übersicht der Handlungsfelder in der Change-Management Literatur.....	64
Tabelle 10: Effekt von Meetings auf die Handlungsfelder des Change-Managements	67

1. Einleitung

1.1. Hintergrund und Zielsetzung

Change-Management ist ein zentraler Aspekt der modernen Geschäftswelt, der sich mit der Planung, Umsetzung und Steuerung organisatorischer Veränderungen befasst. In Anbetracht der sich ständig wandelnden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und des steigenden Wettbewerbsdrucks sind Unternehmen auf effektive Change-Management-Praktiken angewiesen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und ihren langfristigen Erfolg zu sichern.¹ Die Notwendigkeit des Change-Managements ergibt sich aus der Tatsache, dass Veränderungen unvermeidlich sind und Unternehmen flexibel auf diese reagieren müssen, um ihre Relevanz zu erhalten. Diese Veränderungen können verschiedene Bereiche betreffen, wie die Unternehmensstrategie, das Geschäftsumfeld, technologische Entwicklungen, Marktbedingungen oder Kundenanforderungen. Darüber hinaus können unvorhersehbare Ereignisse wie die COVID-19-Pandemie oder der russische Überfall auf die Ukraine sowie die daraus resultierende Energiekrise Anpassungen erforderlich machen. Ohne ein effektives Veränderungsmanagement laufen Unternehmen Gefahr, von diesen Entwicklungen überrollt zu werden und den Anschluss zu verlieren. Die Ziele des Change-Managements sind vielfältig und umfassen die Minimierung von Widerstand, die Steigerung der Akzeptanz und des Engagements der Mitarbeitenden sowie die Sicherstellung der Geschäftskontinuität während des Veränderungsprozesses.² Für die Belegschaft können Veränderungsprozesse eine Herausforderung darstellen, insbesondere wenn sie eine intensive Kommunikation zwischen verschiedenen Geschäftsfeldern oder innerhalb von Teams erfordern. Meetings unterstützen den Austausch von Informationen und Meinungen und sind somit eine entscheidende Komponente im Change-Management. Sie bieten eine strukturierte und effektive Plattform, um die verschiedenen Aspekte organisatorischer Veränderungen zu planen, zu koordinieren und zu steuern.³

Diese Arbeit zielt darauf ab, die Faktoren zu analysieren, die den Einfluss von Meetings im Change-Management bestimmen. Sie untersucht den aktuellen Forschungsstand und erörtert, inwieweit Meetings den Veränderungsprozess optimieren können. Obwohl Change-Management und Meetings entscheidende Rollen im Unternehmenserfolg spielen, gibt es

¹ Vgl. By 2005, S. 369-370.

² Vgl. Vahs und Weiland 2020, S. 16; Kho et al. 2020, S. 2.

³ Vgl. Allen und Lehmann-Willenbrock 2023, S. 1-2; Meinecke und Lehmann-Willenbrock 2015, S. 568-569.

bislang keine Studien, die den Zusammenhang zwischen diesen beiden Aspekten detailliert beleuchten. Angesichts der zunehmenden Digitalisierung und der verstärkten Nutzung digitaler Meetings ist es jedoch notwendig, diesen Zusammenhang genauer zu untersuchen. Virtuelle Meetings haben sich als integraler Bestandteil des Unternehmensalltags etabliert und bringen neue Dynamiken und Herausforderungen für das Change-Management mit sich.⁴ Es ist daher entscheidend, die Mechanismen und Auswirkungen von Meetings im Kontext des Change-Managements zu untersuchen, um Optimierungspotenziale zu identifizieren und Unternehmen bei der erfolgreichen Bewältigung von Veränderungen zu unterstützen.

Ziel dieser Masterarbeit ist es, diese Forschungslücke zu schließen, indem der Zusammenhang zwischen Change-Management und Meetings eingehend untersucht wird. Zum einen wird der aktuelle Einsatz von Meetings im Change-Management analysiert, zum anderen werden Faktoren identifiziert, die die Effektivität von Meetings beeinflussen. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Identifizierung von Best Practices, die zur Optimierung von Meetings im Rahmen des Change-Managements beitragen können.

Diese Forschungsarbeit trägt zur Weiterentwicklung des Verständnisses der Wechselwirkungen zwischen Change-Management und Meetings bei. Die Ergebnisse dieser Arbeit werden nicht nur von wissenschaftlichem Interesse sein, sondern auch praktische Implikationen für Unternehmen bieten, die ihre Change-Management-Prozesse verbessern und sich erfolgreich an die Herausforderungen des sich verändernden Geschäftsumfelds anpassen möchten.

1.2. Forschungsfrage

Die Literaturrecherche konzentriert sich auf verschiedene Aspekte des Change-Managements und der Meetings. Dazu gehören die Definitionen und Konzepte des Change-Managements und der Meetings, bestehende Modelle und Frameworks im Bereich des Change-Managements, Untersuchungen zur Nutzung von Meetings im Change-Management sowie deren Effektivität und identifizierte Herausforderungen und Barrieren. Zudem werden in dieser Arbeit Erfolgsfaktoren und Best Practices zur Optimierung von Meetings im Change-Management analysiert. Es werden Forschungsfrage und Unterfrage formuliert, die im Verlauf der Arbeit überprüft und beantwortet werden.

⁴ Vgl. Kim et al. 2022, S. 1-2; Sarabipour et al. 2021, S. 296-298.

Ziel dieser Masterarbeit ist die Beantwortung der Forschungsfrage „*Welche Rolle spielen Meetings im Change-Management und wie können Meetings im Change-Management effektiver eingesetzt werden?*“

Dazu kommt noch die Unterfrage, die es zu beantworten gilt.

U1 Welche praktische Implikationen gibt es für Organisationen?

Diese Fragen sind von entscheidender Bedeutung, da trotz der allgegenwärtigen Nutzung von Meetings im Change-Management bisher nur wenig Forschung den spezifischen Zusammenhang zwischen Meetings und Change-Management untersucht hat. Weitere Untersuchungen könnten dazu beitragen, Empfehlungen für Organisationen zu entwickeln, um Meetings effektiver zu nutzen und Widerstände gegen Veränderungen zu minimieren.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit ist in mehrere Kapitel gegliedert, die in einer logischen Abfolge zueinanderstehen und eine umfassende Untersuchung der Rolle von Meetings im Change-Management ermöglichen. Zunächst werden im ersten Kapitel der Hintergrund sowie die Zielsetzung der Arbeit dargestellt. Daraufhin wird die Bedeutung des Change-Managements in der modernen Geschäftswelt erörtert, bevor anschließend die zentrale Rolle von Meetings in diesem Kontext dargelegt wird. Des Weiteren wird die Forschungsfrage sowie die dazugehörige Unterfrage formuliert, die im Verlauf der Arbeit beantwortet werden sollen.

Das zweite Kapitel ist den theoretischen Grundlagen gewidmet und unterteilt sich in mehrere Unterkapitel. Zunächst wird der Begriff des Change-Managements näher betrachtet, wobei die Notwendigkeit und die Ziele von Veränderungsprozessen in Organisationen erörtert werden. Im Anschluss werden verschiedene Modelle des Change-Managements detailliert beschrieben und analysiert, darunter Lewins Drei-Phasen-Modell, Kotters 8-Schritte-Prozess, das ADKAR-Modell sowie das McKinsey 7-S-Modell. Ein weiteres Unterkapitel ist der Bedeutung der Kommunikation im Kontext des Change-Managements gewidmet. Dabei werden insbesondere die Überwindung von Widerständen sowie die Rolle der Führungskräfte thematisiert. Anschließend wird die Betrachtung virtueller Meetings vertieft, welche in der heutigen Arbeitswelt eine zunehmend bedeutendere Rolle einnehmen. Es wird der Begriff definiert, die technologischen Voraussetzungen und die Infrastruktur für virtuelle Meetings erörtert sowie die Auswirkungen der Remote-Arbeit auf die Kommunikation in Organisationen diskutiert. Darüber hinaus werden spezifische Herausforderungen wie die sogenannte Zoom Fatigue

thematisiert. Im nächsten Abschnitt wird die zentrale Rolle von Meetings im Change-Management erörtert, einschließlich ihrer Funktion als Instrument zur Unterstützung von Veränderungsprozessen. Dabei werden verschiedene Arten von Meetings und deren spezifische Funktionen beschrieben. Außerdem wird die Planung und Durchführung von Meetings im Kontext des Change-Managements behandelt. Ein strukturierter Ablauf für erfolgreiche Meetings wird vorgestellt und durch Best Practices untermauert.

In Kapitel 3 erfolgt eine Darlegung der Methodologie der vorliegenden Arbeit. Es wird erläutert, auf welche Weise die Literaturrecherche durchgeführt wurde und welche methodischen Schritte zur Beantwortung der Forschungsfrage unternommen wurden. Der Schwerpunkt liegt auf der systematischen Analyse relevanter wissenschaftlicher Artikel, Bücher und Berichte.

Kapitel 4 stellt die Ergebnisse der Literaturrecherche in kategorisierten Form dar. Es beschreibt, wie der Effekt von Meetings auf das Change-Management ist. Diese Ergebnisse werden in Kapitel 5 diskutiert und die Forschungsfrage sowie die Unterfrage beantwortet. Zuletzt werden im Fazit weitere Forschungsmöglichkeiten und die Limitationen dieser Arbeit dargestellt.

2. Theoretische Grundlagen

2.1. Change-Management

2.1.1. Begriffliche Grundlagen

Im Zeitalter der Globalisierung und des technologischen Fortschritts ist das Management von Veränderungen innerhalb von Organisationen zu einer zentralen Herausforderung geworden. Change-Management, definiert als ein systematischer Ansatz, der sich mit dem Übergang oder der Transformation von organisatorischen Zielen, Prozessen oder Technologien befasst, ist entscheidend, damit Organisationen nicht nur überleben, sondern auch in einer sich ständig verändernden Umgebung gedeihen können.⁵ Die Relevanz dieses Prozesses ergibt sich aus der Notwendigkeit, proaktiv auf Veränderungen im Markt und in der Technologie zu reagieren, um die Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz zu steigern.

Vahs und Weiland (2020) definieren Change-Management als „die Vorbereitung, Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen

⁵ Vgl. Onyekwere et al. 2023, S. 96.

Veränderungsmaßnahmen mit dem Ziel, ein Unternehmen von einem bestimmten Ist-Zustand zu einem erwünschten Soll-Zustand weiterzuentwickeln und so die Effizienz und Effektivität aller Unternehmensaktivitäten nachhaltig zu steigern. Das Management des Wandels bewertet damit die aktuellen Potenziale und Fähigkeiten einer Organisation und plant systematisch die notwendigen Veränderungsschritte.“⁶

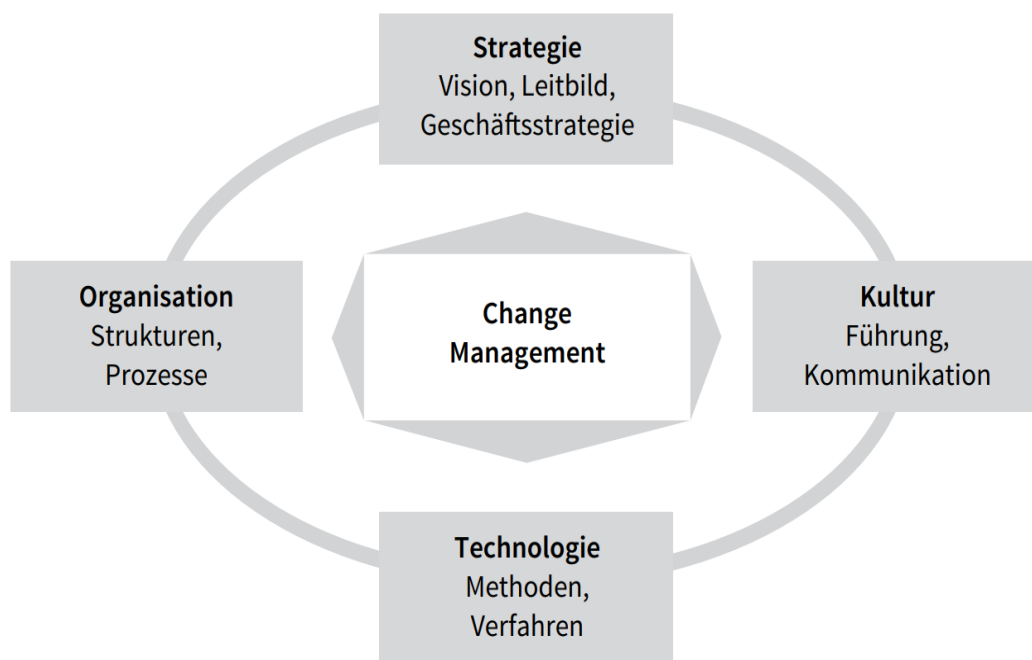


Abbildung 1: Handlungsfelder des Change-Managements⁷

Vahs (2019) identifiziert vier zentrale Handlungsfelder des Change-Managements, Strategie, Kultur, Technologie und Organisation. Die Unternehmensstrategie definiert den „Weg zum Ziel“ und nutzt vorhandene sowie potenzielle Stärken, um auf Veränderungen der Rahmenbedingungen zu reagieren. In Bezug auf die Gestaltung von Strategien besteht die Möglichkeit, diese entweder reaktiv oder proaktiv zu entwickeln. Das Ziel dabei ist, Wettbewerbsvorteile zu sichern und das Unternehmen entsprechend seiner Vision zu positionieren. Die Unternehmenskultur umfasst sämtliche Werte, Normen und Einstellungen, welche das Verhalten der Mitarbeitenden prägen und die Interaktion mit der Umwelt beeinflussen. Kulturelle Veränderungen, auch als Remodellierung bezeichnet, sind von essenzieller Bedeutung, um die Motivation und Koordination zu fördern und somit die Strategie effektiv umzusetzen. Technologie spielt eine wesentliche Rolle, da sie Verfahren, Methoden und Anwendungswissen umfasst, die in einem Unternehmen zum Einsatz gelangen.

⁶ Vahs und Weiand 2020, S. 19.

⁷ Vgl. Vahs 2019, S. 324.

Technologische Innovationen können zu signifikanten Veränderungen in der Organisationsstruktur führen und bieten sowohl Chancen für Innovationen als auch Risiken aufgrund schwer vorhersehbarer Entwicklungen. Das Handlungsfeld Organisation umfasst die Gestaltung der Aufbau- und Ablaufbeziehungen im Unternehmen. Maßnahmen wie der Abbau von Hierarchieebenen und die Flexibilitätssteigerung sind erforderlich, um strategische Neuausrichtungen zu unterstützen und die effiziente Nutzung neuer Technologien zu ermöglichen. Eine ganzheitliche Betrachtung dieser Handlungsfelder ist für den Erfolg von Transformationsprozessen von entscheidender Bedeutung, da sie sich gegenseitig beeinflussen und ein Gleichgewicht im Unternehmen gewährleisten müssen.⁸

Die Ziele des Change-Managements sind vielfältig und umfassen die Steigerung der organisatorischen Anpassungsfähigkeit, die Verbesserung des Mitarbeiterengagement und Mitarbeiterzufriedenheit, sowie die Sicherstellung einer effektiven Implementierung neuer Geschäftsstrategien oder Technologien. Effektives Change-Management erfordert eine klare Vision, starke Führung und eine Kultur, die Offenheit für Veränderungen fördert. Darüber hinaus ist es wichtig, den Prozess des Wandels systematisch zu gestalten, von der Planung über die Durchführung bis hin zur Bewertung der Ergebnisse.⁹

Ein kritischer Aspekt des Change-Managements ist die Überwindung von Widerständen innerhalb der Organisation. Widerstand gegen Veränderungen kann aus Unsicherheit, Angst vor dem Unbekannten oder einer wahrgenommenen Bedrohung für bestehende Machtstrukturen entstehen. Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle bei der Überwindung dieses Widerstands, indem sie eine klare Vision kommunizieren, Unterstützung anbieten und Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einbeziehen. Die erfolgreiche Navigation durch den Wandel erfordert nicht nur technische oder strategische Anpassungen, sondern auch eine tiefgreifende Veränderung in der Unternehmenskultur und in den Einstellungen der Mitarbeiter.¹⁰

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Change-Management eine wesentliche Kompetenz für Organisationen in der heutigen dynamischen Geschäftswelt darstellt. Durch die Anwendung systematischer Ansätze, die Förderung einer Kultur, die Veränderungen positiv gegenübersteht, und die Entwicklung starker Führungsqualitäten können Organisationen erfolgreich durch den

⁸ Vgl. Vahs 2019, S. 324-333.

⁹ Vgl. Samiah 2017, S. 82-83.

¹⁰ Vgl. By 2005, S. 369-370.

Prozess des Wandels navigieren und ihre langfristige Leistung und Wettbewerbsfähigkeit verbessern.

2.1.2. Kategorisierung der Literatur

Um den theoretischen Rahmen und die verschiedenen Facetten des Change-Managements in dieser Arbeit systematisch zu beleuchten, wurde eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt, die sowohl Bücher als auch wissenschaftliche Artikel umfasst. Die folgende Tabelle lehnt sich in ihrer Taxonomie an Niessner (2010)¹¹ an und bietet eine Übersicht über die thematische Einordnung der identifizierten Quellen in Bezug auf zentrale Themenfelder des Change-Managements, wie Begriffsdefinition, Modelle, Kommunikation, Widerstand und die Rolle von Führungskräften. Die Auswahl der Themenbereiche in der Tabelle basiert auf einer umfassenden Literaturrecherche sowie einer inhaltlichen Analyse zentraler Publikationen im Bereich des Change-Managements. Dabei wurden wiederkehrende Schwerpunkte identifiziert, die in der Fachliteratur als essenziell für das Verständnis und die Umsetzung von Veränderungsprozessen gelten. Die Kategorien „Begriffsdefinition“, „Modelle im Change-Management“, „Kommunikation im Change-Management“, „Widerstand im Change-Management“ und „Rolle von Führungskräften“ ergeben sich aus dieser Analyse und spiegeln die zentralen Fragestellungen wider, die in der wissenschaftlichen Diskussion und praktischen Anwendung des Change-Managements eine tragende Rolle spielen. In der ersten Spalte sind die zentralen Themenbereiche aufgeführt. Die weiteren Spalten enthalten die Quellenkürzel in eckigen Klammern (z.B. [3], [11]), welche im Literaturverzeichnis näher spezifiziert sind.¹² Ein Kreuz (X) in einer Zelle zeigt an, dass die jeweilige Quelle wesentliche Inhalte zu dem entsprechenden Themenbereich liefert. Die Tabelle bietet so eine Übersicht, welche Literatur zu welchem Aspekt herangezogen wurde und welche Quellen sich thematisch überschneiden.

Die Auswahl der Quellen erfolgte, um eine fundierte Grundlage für die weitere Diskussion und Analyse in den nachfolgenden Kapiteln zu schaffen. Dabei wurde darauf geachtet, dass sowohl grundlegende als auch vertiefende Aspekte des Themas berücksichtigt werden.

Die tabellarische Übersicht verdeutlicht, dass die Themenbereiche „Modelle im Change-Management“, „Kommunikation im Change-Management“ und „Widerstand im Change-Management“ in der wissenschaftlichen Literatur am häufigsten behandelt werden. Dabei wird

¹¹ Detailliert beschrieben in Forschungsdesign und -Methode im Kapitel 3.

¹² Vgl. Kapitel Literaturverzeichnis S. 82 ff.

sichergestellt, dass die Literatur nicht nur auf theoretischer Ebene erörtert, sondern auch auf praxisorientierte Aspekte des Change-Managements angewendet wird.

Thematische Einordnung	[3] [11] [18]	[4] [5] [28] [35]	[6] [22] [36]	[8] [29] [40] [41]	[9] [20] [26] [38]	[10] [12] [31]	[21]	[24] [32] [33]	[25]	[34]
Begriffsdefinition										
Modelle im Change-Management										
Kommunikation im Change-Management										
Widerstand im Change-Management										
Rolle von Führungskräften										

Tabelle 1: Thematische Einordnung der Literatur im Change-Management¹³

Die thematische Einordnung der Literatur verdeutlicht, dass das Change-Management ein interdisziplinäres Feld ist, das sowohl strategische als auch operative Komponenten umfasst. Die Rolle der Führungskräfte sowie die Kommunikation im Wandel stellen dabei entscheidende Erfolgsfaktoren dar, die in der Literatur umfassend behandelt werden. Dies unterstreicht ihre zentrale Rolle im Veränderungsprozess. Des Weiteren wird das Thema Widerstand gegen Veränderungen und die entsprechenden Strategien zu dessen Überwindung ausführlich erörtert.

Die in der Tabelle aufgeführten Quellen dienen als Basis für die Argumentation in den verschiedenen Abschnitten dieser Arbeit und ermöglichen die Integration der unterschiedlichen Perspektiven und Ansätze im Change-Management in einen kohärenten Rahmen. Die strukturierte Darstellung gewährleistet eine umfassende Abdeckung aller relevanten Aspekte des Change-Managements sowie deren detaillierte Behandlung in den entsprechenden Kapiteln. Es sei jedoch angemerkt, dass aufgrund der Vielzahl an existierenden Modellen im Change-Management nicht alle in dieser Arbeit berücksichtigt werden können. Der Fokus liegt daher auf den bekanntesten und am häufigsten zitierten Modellen.

¹³ Eigene Darstellung.

Die Aufteilung der Literaturquellen auf die verschiedenen Anwendungsfelder des Change-Managements wird in Tabelle 2 ersichtlich.¹⁴ Die Auswertung der Quellen ergibt, dass die Themen „Management und Führung“ sowie „Strategisches Change-Management“ eine hohe Frequenz aufweisen. Dies verdeutlicht die Relevanz von Führungsentscheidungen und strategischen Ansätzen im Kontext des Veränderungsprozesses. Des Weiteren werden die Themengebiete „Organisationstheorie“ und „Organisationales Lernen und kontinuierliche Verbesserung“ häufig behandelt.

Anwendungsfelder	[3] [11] [18]	[4] [5] [28] [34] [35]	[6] [22] [36]	[8] [29] [40] [41]	[9] [20] [26] [38]	[10] [12] [31]	[21]	[24] [32] [33]	[25]
Organisationstheorie		X		X					
Management und Führung	X	X			X				X
Strategisches Change-Management			X	X		X	X		
Organisationales Lernen und kontinuierliche Verbesserung									X
Kulturelle Veränderungen und internationale Perspektiven				X				X	
Technologischer Wandel und Digitalisierung							X		

Tabelle 2: Verteilung der Anwendungsfelder im Change-Management¹⁵

Die genannten Bereiche zeigen auf, dass eine fundierte theoretische Basis sowie die Förderung von Lernprozessen und kontinuierlicher Anpassung innerhalb von Organisationen von essenzieller Bedeutung sind, um langfristigen Erfolg sicherzustellen. Die Bereiche „Kulturelle Veränderungen und internationale Aspekte“ sowie „Technologischer Wandel und Digitalisierung“ werden in der Literatur etwas weniger häufig behandelt. Dennoch stellen sie wichtige Themenfelder dar, die vor allem in spezifischeren Kontexten betrachtet werden, da sie

¹⁴ Vgl. Tabelle 2.

¹⁵ Eigene Darstellung.

besondere Herausforderungen in der globalisierten und digitalisierten Welt darstellen. Ihre Relevanz im Gesamtbild des Change-Managements darf nicht unterschätzt werden.

Die Analyse der untersuchten Quellen zeigt eine deutliche Konzentration auf strategische Ansätze im Change-Management. Dies unterstreicht die Relevanz einer langfristigen Planung und Zielsetzung für den Erfolg von Veränderungsprozessen.

Ausrichtung	[3] [5] [6] [8] [9] [11] [18] [21] [24] [28] [29] [34] [35] [40] [41]	[4] [10] [12] [26] [33] [36] [38]	[20] [22] [25] [31] [32]
Strategisch			
Operativ			
Strategisch und operativ			

Tabelle 3: Ausrichtung der Quellen im Change-Management¹⁶

Zusätzlich werden auch operative Aspekte erörtert, welche die praktische Umsetzung und das tägliche Management von Veränderungen in Organisationen beleuchten. Dies verdeutlicht, dass sowohl strategische Weitsicht als auch operative Effizienz für ein erfolgreiches Change-Management unerlässlich sind. Besonders hervorzuheben ist die Gruppe von Quellen, in denen beide Perspektiven integriert werden. Dies unterstreicht die Notwendigkeit eines gesamtheitlichen, integrativen Ansatzes. Es wird ersichtlich, dass die Kombination von strategischer Ausrichtung und operativer Umsetzung als wesentlicher Faktor für nachhaltige Veränderungen in einer dynamischen Geschäftsumgebung betrachtet wird. Insgesamt zeigt die Analyse, dass ein umfassendes Verständnis des Change-Managements nur durch die gleichzeitige Berücksichtigung von Strategie und operativer Umsetzung erreicht werden kann.¹⁷

2.1.3. Modelle im Change-Management

2.1.3.1. Lewins Drei-Phasen-Modell

Das Change-Management ist ein wesentlicher Aspekt des Managements und der Entwicklung von Organisationen, die sich in einem ständigen Veränderungsprozess befinden. Unter den

¹⁶ Eigene Darstellung.

¹⁷ Vgl. Tabelle 3.

zahlreichen Theorien und Modellen zur Steuerung von Veränderungsprozessen sticht das Change-Management-Modell von Kurt Lewin durch seine Einfachheit, Anpassungsfähigkeit und tiefgreifenden Auswirkungen auf die Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsinitiativen hervor.¹⁸

Dieser Abschnitt befasst sich mit dem Modell von Kurt Lewin, seinen grundlegenden Zielen, seiner strukturellen Zusammensetzung und den wichtigsten Erkenntnissen, die es für ein effektives Change-Management bietet.

Kurt Lewins Modell des Veränderungsmanagements, das häufig in dem dreistufigen Prozess des Auftauens, Veränderns und Wiedereinfrierens zusammengefasst wird, bietet einen klaren und dennoch effektiven Rahmen, um Veränderungen zu verstehen und zu managen. Lewin postuliert, dass wirksame Veränderungen eine Vorbereitungsphase erfordern, in der bestehende Verhaltensweisen oder Prozesse dekonstruiert werden (Auftauen), gefolgt von der Einführung und Annahme neuer Verhaltensweisen (Verändern) und schließlich der Stabilisierung dieser neuen Verhaltensweisen in der Kultur der Organisation (Wiedereinfrieren).¹⁹

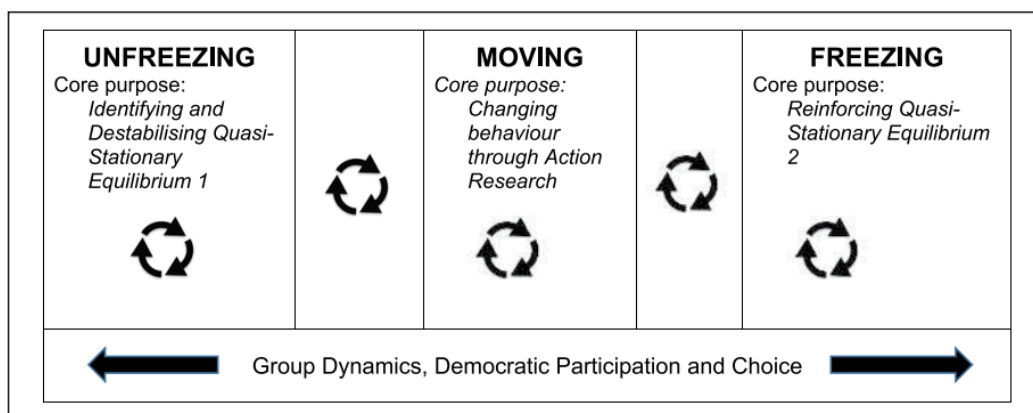


Abbildung 2: Lewins Drei-Phasen-Modell²⁰

Burnes (2004) betont, dass Lewins Arbeit, insbesondere sein Ansatz zum Change-Management und sein Drei-Phasen-Modell, die Theorie und Praxis des Change-Managements über 40 Jahre lang dominiert haben. Trotz der Kritik der letzten 20 Jahre, dass Lewins Modell veraltet sei, argumentiert Burnes (2004), dass sein Ansatz für die moderne Welt immer noch relevant sei. Lewins Engagement für die Förderung demokratischer Werte in der Gesellschaft und seine Arbeiten zur Feldtheorie, Gruppendynamik und Aktionsforschung bildeten einen umfassenden

¹⁸ Vgl. Lewin 1947.

¹⁹ Vgl. Cummings et al. 2016, S. 34.

²⁰ Vgl. Burnes 2020, S. 49.

und robusten Ansatz für geplanten Wandel, der weiterhin von Bedeutung ist, insbesondere in einer Zeit, in der Organisationen mit komplexen und dynamischen Veränderungsherausforderungen konfrontiert sind.²¹

Das Hauptziel von Lewins Modell besteht darin, einen reibungslosen Übergang von alten zu neuen Verhaltensweisen oder Prozessen zu ermöglichen, Widerstände zu minimieren und sicherzustellen, dass die neuen Methoden fest in die Struktur der Organisation integriert werden. Es besteht aus drei Phasen. In der ersten Phase, dem Auftauen (Unfreezing), geht es darum, ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Veränderungen zu schaffen, den Status quo in Frage zu stellen und die Organisation auf neue Arbeitsweisen vorzubereiten. In der Phase Verändern (Moving) findet die eigentliche Umsetzung der Veränderung statt. Sie ist gekennzeichnet durch Kommunikation, Unterstützung und die Einführung neuer Verhaltensweisen oder Strategien. Die abschließende Phase, die Phase des Einfrierens (Freezing), konzentriert sich auf die Stabilisierung der Organisation nach der Veränderung, die Festigung der neuen Verhaltensweisen und deren Integration in den Arbeitsalltag.²²

Lewins Modell bildet eine der frühesten theoretischen Grundlagen für Change-Management und teilt den Wandel in drei grundlegende Phasen ein: Unfreeze, Change, Refreeze. Diese Struktur findet sich auch in späteren Modellen wieder, insbesondere bei Kotter und ADKAR. Kotters Acht-Schritte-Modell kann als eine detaillierte Ausarbeitung von Lewins Ansatz gesehen werden, da es die drei Phasen in konkrete Schritte unterteilt, die eine strukturierte Umsetzung erleichtern. ADKAR hingegen legt den Fokus stärker auf die individuelle Veränderungsbereitschaft und Widerstandsüberwindung, während Lewin sich mehr mit der Organisationsstruktur und Gruppendynamik beschäftigt. Im Gegensatz zu Lewins sequenziellem Modell ist das McKinsey 7-S-Modell kein Phasenmodell, sondern ein ganzheitliches Rahmenwerk, das die Wechselwirkungen zwischen verschiedenen organisationalen Elementen betrachtet.²³

Das Change-Management Modell von Kurt Lewin bietet einen zeitlosen Rahmen, der auch in modernen Organisationskontexten relevant bleibt. Sein Phasenansatz bietet einen strukturierten Weg zur Umsetzung von Veränderungen und betont die Notwendigkeit von Vorbereitung, Durchführung und Verstärkung. Durch das Verständnis und die Anwendung der Prinzipien von

²¹ Vgl. Burnes 2004, S. 977.

²² Vgl. Burnes 2020, S. 49-50; Burnes 2004, S. 985-986.

²³ Vgl. Hamdo 2021, S. 7-11.

Lewin können Change Manager die Komplexität des organisatorischen Wandels effektiver navigieren und sicherstellen, dass Veränderungen nicht nur implementiert, sondern auch langfristig aufrechterhalten werden.

2.1.3.2. Kotters 8-Schritte-Prozess

John P. Kotters (1997) acht Phasen des Wandels bieten eine strukturierte Methode, um transformative Veränderungen in Organisationen zu leiten und zu managen. Das Modell hat sich über Jahrzehnte hinweg als einflussreiches Konzept in der Managementpraxis und der akademischen Forschung etabliert. Kotters Modell unterstreicht die Notwendigkeit, den Wandel schrittweise und durchdacht zu vollziehen, um die üblichen Fallstricke, die oft mit Veränderungsinitiativen einhergehen, zu vermeiden.

1. Dringlichkeit des Wandels etablieren

Die erste Phase besteht darin, ein Gefühl der Dringlichkeit zu schaffen, um die Notwendigkeit für den Wandel klar zu kommunizieren und ein gemeinsames Verständnis der aktuellen Probleme und potenziellen Chancen zu entwickeln. Dies ist entscheidend, um Unterstützung und Engagement für den Veränderungsprozess zu gewinnen.²⁴

2. Führungskoordination aufbauen

Die zweite Phase besteht darin, eine starke Führungskoordination aufzubauen, die den Wandel vorantreibt. Diese Gruppe sollte aus Mitgliedern bestehen, die über die notwendigen Fähigkeiten, das Wissen und die Autorität verfügen, um den Prozess erfolgreich zu leiten.²⁵

3. Vision und Strategie entwickeln

Die dritte Phase der Organisationsentwicklung konzentriert sich auf die Schaffung einer klaren und inspirierenden Vision für die Zukunft der Organisation. Diese Vision dient als Leitfaden und Motivationsquelle für alle Beteiligten.²⁶

4. Vision kommunizieren

Die vierte Phase zielt darauf ab, die Vision vielfältig und konsistent zu kommunizieren, um breites Verständnis und Engagement zu erreichen. Effektive Kommunikation ist wichtig, um Widerstände zu überwinden und die Organisation in die gewünschte Richtung zu lenken.²⁷

²⁴ Vgl. Herget 2024, S. 139.

²⁵ Vgl. Kotter 1995, S. 61.

²⁶ Vgl. Vahs und Weiland 2020, S. 105.

²⁷ Vgl. Herget 2024, S. 139.

5. Hindernisse beseitigen

In der fünften Phase, dem Befähigen der Mitarbeiter für breites Handeln, werden Hindernisse identifiziert und beseitigt, die den Wandel behindern könnten. Hierbei werden oft strukturelle Anpassungen vorgenommen und eine Kultur gefördert, die Risikobereitschaft und innovative Ansätze unterstützt.²⁸

6. Kurzfristige Erfolge erzielen

Die sechste Phase, das Generieren von kurzfristigen Erfolgen, konzentriert sich darauf, schnell sichtbare Verbesserungen zu erzielen. Diese schnellen Gewinne dienen als Beweis, dass der eingeschlagene Weg zu positiven Ergebnissen führt, und stärken das Vertrauen in den Veränderungsprozess.²⁹

7. Gewonnene Veränderungen konsolidieren und weitere Veränderungen vorantreiben

In der siebten Phase, dem Konsolidieren von Gewinnen und dem Erzeugen weiterer Veränderungen, wird die Dynamik der frühen Erfolge genutzt, um tiefgreifendere Veränderungen in der Organisation voranzutreiben. In dieser Phase werden Strukturen, Systeme und Prozesse weiterentwickelt, um die neue Vision zu unterstützen.³⁰

8. Neue Ansätze institutionalisieren

Die achte und letzte Phase besteht darin, neue Ansätze in die Unternehmenskultur zu integrieren, um sicherzustellen, dass die Veränderungen nachhaltig sind und zu einem integralen Bestandteil der Organisationskultur werden. Hierfür sind kontinuierliche Anstrengungen erforderlich, um die Veränderungen zu festigen und in den alltäglichen Abläufen und Entscheidungen der Organisation zu verankern.³¹

Kotters Modell erweitert Lewins Drei-Phasen-Ansatz und bietet eine detaillierte Richtung für Veränderungsprozesse, der insbesondere für größere Unternehmen von Vorteil ist. Im Vergleich zum ADKAR-Modell konzentriert sich Kotter stärker auf strategische Maßnahmen und Führungsebenen, während ADKAR eine individuelle Perspektive einnimmt, indem es darauf abzielt, Mitarbeitende systematisch durch den Wandel zu führen. Das McKinsey 7-S-

²⁸ Vgl. Kotter 1995, S. 61.

²⁹ Vgl. Vahs und Weiland 2020, S. 105.

³⁰ Vgl. Herget 2024, S. 140.

³¹ Vgl. Kotter 1995, S. 61; Herget 2024, S. 139-140.

Modell unterscheidet sich insofern, als es keine Schritt-für-Schritt-Anleitung bietet, sondern als Diagnosetool dient, um zu bestimmen, welche organisationalen Aspekte im Wandel berücksichtigt werden müssen. Während Kotter den Wandel als einen Top-Down-Prozess beschreibt, sieht ADKAR den Wandel eher als eine Kombination aus Top-Down- und Bottom-Up-Ansätzen.³²

Kotters acht Phasen des Wandels bieten einen umfassenden Rahmen für die Planung und Durchführung von Veränderungsinitiativen. Durch die systematische Anwendung dieser Phasen können Organisationen die häufigsten Fallen des Wandels vermeiden und die Grundlage für dauerhaften Erfolg legen. Das Modell von Kotter ist für das Change-Management von großer Bedeutung, da es nicht nur einen klaren Fahrplan für die Durchführung von Veränderungen bietet, sondern auch die kritischen Aspekte der menschlichen Reaktion auf Veränderungen adressiert. Es ist somit ein wesentliches Werkzeug für Führungskräfte, die ihre Organisationen erfolgreich durch die Turbulenzen des Wandels navigieren wollen. Dabei gibt es praktische Beispiele, die die Effektivität dieses Modells bestätigen und einen positiven Effekt durch das 8-Schritte-Prozess nachweisen.³³

2.1.3.3. Das ADKAR-Modell

Das ADKAR-Modell ist ein zentrales Instrument des Change-Managements, das von Prosci entwickelt wurde. Prosci ist ein führendes Unternehmen auf dem Gebiet des Change-Managements weltweit. Das Modell zielt darauf ab, den Prozess der Veränderung innerhalb von Organisationen auf der Ebene der betroffenen Individuen zu verstehen und zu leiten. Erfolgreiche Veränderungsprozesse können nur dann realisiert werden, wenn die betroffenen Personen diese durchlaufen und akzeptieren. Das Akronym ADKAR steht für fünf essenzielle Schritte, die Einzelpersonen durchlaufen müssen, um Veränderungen nicht nur zu realisieren, sondern auch zu verinnerlichen.

Der erste Schritt, „Awareness“, bezieht sich auf das Bewusstsein über die Notwendigkeit der Veränderung. Es ist wichtig, dass Menschen verstehen, warum Veränderungen notwendig sind. Danach folgt der Schritt „Desire“, der beschreibt, dass man sich an der Veränderung beteiligen und sie unterstützen möchte. Dies betont die Bedeutung der persönlichen Motivation, sich aktiv am Veränderungsprozess zu beteiligen.

³² Vgl. Hamdo 2021, S. 7–11.

³³ Vgl. Laig und Aboejo 2021; Lamé et al. 2017.

Das ADKAR-Modell von Prosci



Abbildung 3: Das ADKAR-Modell³⁴

Beim dritten Schritt, „Knowledge“, geht es um das Verständnis dafür, wie die Veränderung umgesetzt werden kann. Dies umfasst die Bereitstellung von Informationen, Schulungen und Bildungsmaßnahmen, die notwendig sind, um den Wandel zu verstehen und effektiv umzusetzen. Der vierte Schritt, „Ability“, neue Fähigkeiten und Verhaltensweisen zu entwickeln und anzuwenden, bezieht sich auf die Umsetzung des erworbenen Wissens in praktische Aktionen.

Der letzte Schritt, „Reinforcement“, betrifft Maßnahmen zur Verstärkung und nachhaltigen Sicherung des Wandels. Dazu gehören Anerkennung und Belohnungen für die positive Annahme der Veränderung und die Umsetzung neuer Praktiken. Das ADKAR-Modell wird häufig in Organisationen angewendet, um sicherzustellen, dass Veränderungen effektiv implementiert werden, indem es den Fokus auf die Menschen legt, die diese Veränderungen letztendlich realisieren und leben. Es bietet ein Framework, das Organisationen unterstützt, komplexe Dynamiken von Veränderungen praktisch und strukturiert zu bewältigen.³⁵

Das ADKAR-Modell unterscheidet sich von anderen Change-Management-Modellen, da es den Wandel auf individueller Ebene betrachtet. Während Lewin und Kotter Veränderung als organisationales Konzept behandeln, fokussiert ADKAR darauf, dass Wandel nur gelingt, wenn Betroffene Bewusstsein (Awareness), Willen (Desire), Wissen (Knowledge), Fähigkeiten

³⁴ Vgl. Kaiser 2021, S. 16.

³⁵ Vgl. Kaiser 2021, S. 16-17; Prosci 2003, S. 3-6.

(Ability) und Verstärkung (Reinforcement) entwickeln. Dieser menschenzentrierte Ansatz ist besonders relevant, um Widerstände gezielt abzubauen. Kotters Modell weist Parallelen auf, setzt jedoch stärker auf strategische Führung und strukturiertes Management. Während Kotter den Wandel durch Führungskräfte steuert, stellt ADKAR sicher, dass Mitarbeitende ihn aktiv mittragen. Das McKinsey 7-S-Modell wiederum betrachtet Veränderung ganzheitlich, indem es Wechselwirkungen zwischen Struktur, Strategie, Kultur und Prozessen analysiert. ADKAR ergänzt andere Modelle, indem es sich auf die individuelle Verhaltensänderung konzentriert und damit sicherstellt, dass nicht nur organisationale, sondern auch menschliche Faktoren erfolgreich berücksichtigt werden.³⁶

2.1.3.4. McKinsey 7-S-Modell

Das McKinsey 7-S-Modell stellt ein essenzielles Framework für das Change-Management dar, welches die Komplexität organisatorischer Anpassungen adressiert. Es betrachtet sieben interdependente Faktoren, deren Berücksichtigung für die effektive Initiierung von Veränderungen von entscheidender Bedeutung ist. Die Relevanz des Modells im Change-Management besteht darin, dass es Unternehmen die Möglichkeit bietet, eine tiefgreifende interne Analyse durchzuführen und umfassende strategische Änderungen effektiv zu implementieren.³⁷ In der Literatur wurde das Modell in der Praxis untersucht, wobei ein positiver Einfluss auf das Change-Management festgestellt wurde.³⁸

Das von Robert H. Waterman Jr., Tom Peters und Julien R. Phillips in den späten 1970er Jahren entwickelte McKinsey 7-S-Modell zielt darauf ab, ein Framework zu schaffen, das über traditionelle Organisationsstrukturen hinausgeht und eine ganzheitlichere Betrachtung der Faktoren ermöglicht, die die Effektivität einer Organisation beeinflussen. Die Entwicklung des 7-S-Modells resultierte aus der Unzufriedenheit mit den herkömmlichen Ansätzen zur Organisationsstruktur. Die Autoren identifizierten eine Reihe von Faktoren, die über die bloße Anpassung der Struktur hinausgehen und für ein effektives Organisationsmanagement von entscheidender Bedeutung sind. Dazu zählen neben der Struktur auch Elemente wie Strategie, Systeme, Stil, Personal, Fähigkeiten und übergeordnete Ziele (Superordinate Goals). Die Forschungsergebnisse und Diskussionen mit Beratern und Führungskräften weltweit

³⁶ Vgl. Hamdo 2021, S. 7–11.

³⁷ Vgl. Odeh 2021, S. 1.

³⁸ Vgl. Shiri et al. 2014; Odeh 2021.

verdeutlichten die Notwendigkeit, ein umfassenderes Verständnis von Organisationen zu entwickeln, das über die Grenzen traditioneller Modelle hinausgeht.³⁹

Das primäre Ziel des McKinsey 7-S-Modells besteht in der Bereitstellung eines Diagnosewerkzeugs für Manager, das ihnen ein besseres Verständnis der Komplexität innerhalb ihrer Organisationen sowie die Implementierung effektiverer Veränderungsprogramme ermöglicht. Die sieben Säulen des Modells dienen der Exploration der vielfältigen und oft interdependenten Aspekte, die die Organisationsleistung beeinflussen, und deren Harmonisierung.⁴⁰

Nach Waterman et al. (1980) stellt die Strategie den Kern des McKinsey 7-S-Modells dar. Sie definiert, wie eine Organisation auf Veränderungen in ihrer Umwelt reagiert und sich gegenüber dem Wettbewerb positioniert. Die Strategie sollte nicht nur innovativ sein, sondern auch auf die Stärken der Organisation abgestimmt werden, um einzigartige Werte zu schaffen. Dies beinhaltet oft eine kostengünstige Produktion, eine Verbesserung des Kundennutzens oder das Erreichen von Dominanz in Vertrieb und Service. Die klare Definition einer Strategie erleichtert die Gestaltung der Struktur und stellt einen zentralen Faktor für den Erfolg in wettbewerbsintensiven Branchen dar. Systeme stellen die Gesamtheit aller formalen und informellen Verfahren dar, die den täglichen und jährlichen Betrieb einer Organisation steuern. Dies umfasst beispielsweise die Kapitalbudgetierung sowie die Kostenrechnung. Systeme sind von entscheidender Bedeutung, da sie die Art und Weise widerspiegeln, wie eine Organisation funktioniert. Eine effektive Anpassung der Systeme kann eine Organisation verändern, ohne dass eine disruptive Umstrukturierung erforderlich ist. Ein Beispiel für eine solche Situation ist eine Bank, die ihre Geschäftsbereiche segmentiert. Hierbei kann festgestellt werden, dass die Systeme nicht in der Lage sind, die Kosten genau zuzuordnen, was die strategische Planung erschwert. Dies verdeutlicht, dass die Systeme oft die Strategie einer Organisation prägen.⁴¹

Der Führungsstil innerhalb einer Organisation kann tiefgreifende Auswirkungen auf die Unternehmenskultur haben. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass gute Führungskräfte nicht nur Ziele setzen, sondern diese auch vorleben und ihre Teams durch ihr Beispiel motivieren. Der Stil eines Managers, wie er seine Zeit nutzt und welche Signale er setzt, kann das Verhalten und die Prioritäten seiner Mitarbeiter erheblich beeinflussen. Symbolisches

³⁹ Vgl. Waterman et al. 1980, S. 14-16.

⁴⁰ Vgl. Kaplan 2005, S. 41-42.

⁴¹ Vgl. Waterman et al. 1980, S. 17.

Verhalten, wie die Besetzung des Vorstands mit Experten aus bestimmten Fachgebieten, kann ebenfalls einen starken Einfluss auf die Organisation haben und demonstriert die Relevanz der Kongruenz von Führungsstilen und Unternehmenszielen.

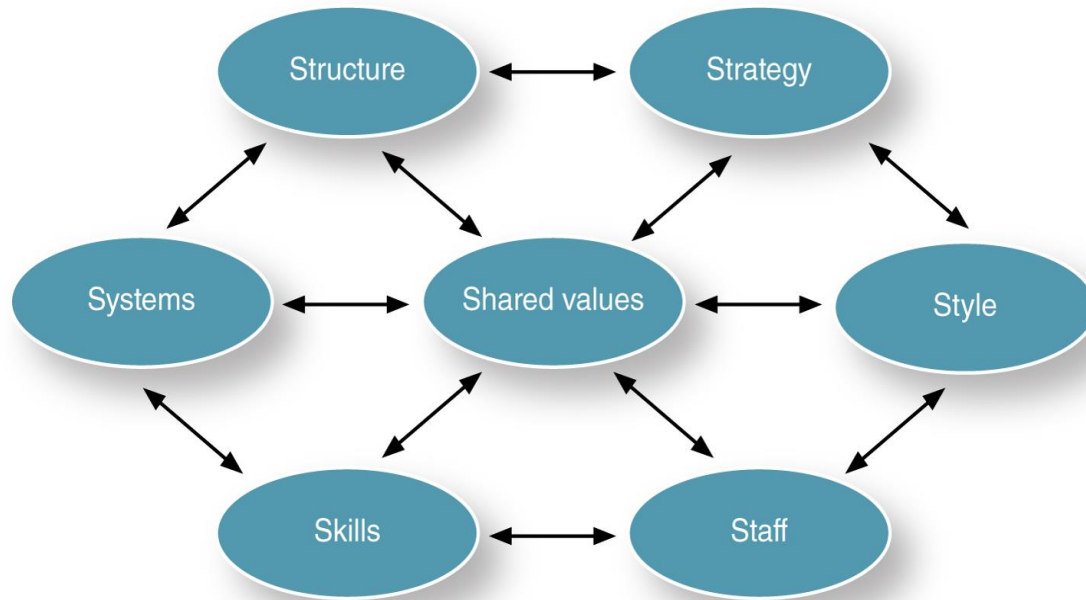


Abbildung 4: Das McKinsey 7-S-Modell⁴²

Die Art und Weise, wie eine Organisation ihr Personal verwaltet, von Leistungsbeurteilungen bis hin zur Karriereentwicklung, spielt eine entscheidende Rolle für ihren Erfolg. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter effektiv fördern und einsetzen, erreichen oft bessere Ergebnisse. Dies umfasst die sorgfältige Auswahl von Aufgaben für neue Manager und die Nutzung von Mentoring-Programmen, um sicherzustellen, dass junge Talente früh Verantwortung übernehmen und wichtige Erfahrungen sammeln können. Die spezifischen Fähigkeiten einer Organisation sind maßgeblich für die Effektivität der Umsetzung ihrer Strategien. Dazu zählen beispielsweise Kundenorientierung, Innovationsfähigkeit oder finanzielle Kontrolle, die einen entscheidenden Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil haben. Um auf Veränderungen im Markt reagieren zu können, müssen Organisationen möglicherweise neue Fähigkeiten entwickeln oder bestehende anpassen. Die Struktur einer Organisation definiert die Verteilung und Koordination von Aufgaben. Ihre Flexibilität ist ein entscheidender Faktor, um eine Anpassung an strategische Veränderungen zu ermöglichen. Eine gut durchdachte Struktur, die auf die Strategie des Unternehmens abgestimmt ist, ermöglicht eine effizientere operative Performance und eine schnellere Reaktion auf Marktveränderungen. Die zentralen Werte einer Organisation,

⁴² McMahan und Shaw 2019.

auch als Unternehmenskultur bezeichnet, stellen die Grundlage für ihre Identität und ihre operative Ausrichtung dar. Diese Werte sind tief in der Organisation verwurzelt und beeinflussen alle anderen Elemente des 7-S-Modells.⁴³

Das McKinsey 7-S-Modell unterscheidet sich von anderen Change-Management-Ansätzen, da es keinen phasenbasierten Ablauf vorgibt, sondern als ganzheitliches Analyseinstrument dient. Während Lewin, Kotter und ADKAR Veränderung als einen Schritt-für-Schritt-Prozess betrachten, fokussiert das 7-S-Modell auf die Wechselwirkungen zwischen sieben zentralen Organisationsbereichen. Dabei werden harte Faktoren (Strategie, Struktur, Systeme) und weiche Faktoren (Fähigkeiten, Personal, Stil, Werte) unterschieden, die aufeinander abgestimmt sein müssen. Im Gegensatz zu Kotters modellhafter Umsetzung dient das 7-S-Modell als Diagnosetool, um Schwachstellen und Handlungsbedarf zu identifizieren. Es ist besonders nützlich in der Planungsphase, da es zeigt, welche Bereiche vor einer Veränderung harmonisiert werden müssen. Während ADKAR auf individuelle Veränderungsprozesse fokussiert, bietet das 7-S-Modell eine systemische Perspektive und wird häufig mit phasenorientierten Modellen kombiniert, insbesondere bei strategischen Neuausrichtungen oder komplexen Organisationsveränderungen.⁴⁴

2.1.4. Kommunikation, Widerstände und Führung

2.1.4.1. Kommunikation

Die Gestaltung eines reibungslosen und erfolgreichen Change-Management-Prozesses erfordert eine präzise und effektive Kommunikation. Diese sollte darauf abzielen, sowohl die Motivation der Mitarbeiter zu steigern als auch ihre Fähigkeit zur Anpassung zu verbessern. Dabei spielen Vertrauen und Transparenz eine entscheidende Rolle, da sie die Akzeptanz und Unterstützung von Veränderungsinitiativen fördern.

Ein erfolgreicher Kommunikationsplan im Change-Management muss sowohl die Motivation der Mitarbeiter zur Veränderung steigern als auch ihre Anpassungsfähigkeit verbessern. Es ist von entscheidender Bedeutung, eine Dringlichkeit für die Veränderung zu kommunizieren und eine klare Vision zu präsentieren, die den Mitarbeitern die Vorteile der Veränderung aufzeigt.

⁴³ Vgl. Waterman et al. 1980, S. 17-25.

⁴⁴ Vgl. Hamdo 2021, S. 7-11.

Eine klare Kommunikation der Vision und der erwarteten Ergebnisse hilft, den Veränderungsprozess zu verstehen und zu unterstützen.⁴⁵

Die Theorie und Praxis des Change-Managements lassen sich an die spezifischen Bedürfnisse einer Organisation anpassen. Ein zentraler Bestandteil jedes Change-Management-Programms ist die interne Kommunikation, welche das Bewusstsein, das Verständnis und die Akzeptanz der Veränderung fördert. Viele Organisationen haben jedoch Schwierigkeiten, das richtige Gleichgewicht in ihrer Kommunikation zu finden, insbesondere während des Veränderungsprozesses. Ein Hauptproblem besteht darin, die interne Kommunikation effektiv für Change-Management-Bemühungen zu nutzen. Mitarbeiter fordern zunehmend Transparenz im Veränderungsprozess, während Führungskräfte oft zögern, umfassende Einblicke in ihre Entscheidungen zu gewähren. Dies führt zu Herausforderungen bei der Bestimmung des geeigneten Kommunikationsniveaus während des Wandels. Führungskräfte betonen, dass Kommunikation im Change-Management besondere Anforderungen stellt, die über die gewöhnliche Kommunikation im Unternehmen hinausgehen. Während beide Formen der Kommunikation wichtig sind, erfordert der Wandel besonders gezielte Maßnahmen, um Veränderungen zu erklären, Akzeptanz zu fördern und Unsicherheiten zu adressieren. Ein gutes Verständnis der Erfolgsfaktoren im Change-Management hilft Organisationen, die richtige Balance zwischen Transparenz und dem Schutz von Informationen zu finden, was wiederum das Bewusstsein, das Verständnis und die Akzeptanz der Mitarbeiter stärkt.⁴⁶

Die Kommunikation im Change-Management sollte strukturiert und strategisch geplant werden. Dabei helfen vier Schritte, um eine erfolgreiche Kommunikationsstrategie zu entwickeln.

1) Teilen einer Vision

Eine klare Vision, die die Vorteile und Ziele der Veränderung hervorhebt, hilft den Mitarbeitern, den Zweck der Veränderungen zu verstehen und sich damit zu identifizieren.⁴⁷

⁴⁵ Vgl. Fisher Ricks 2020.

⁴⁶ Vgl. Davidson 2013, S. 3-4.

⁴⁷ Vgl. Vahs und Weiland 2020, S. 105.

2) Narrativer Ansatz

Eine zusammenhängende Geschichte, die die aktuelle Situation, die Herausforderungen und die gewünschten Ergebnisse beschreibt, macht den Veränderungsprozess greifbarer und leichter verständlich.⁴⁸

3) Einbezug der Mitarbeiter

Mitarbeiter sollten aktiv in den Veränderungsprozess einbezogen werden, um ihre Perspektiven und Bedenken zu berücksichtigen und ihre Unterstützung zu gewinnen.⁴⁹

4) Regelmäßige Updates

Kontinuierliche Kommunikation und regelmäßige Updates gewährleisten eine fortlaufende Information der Mitarbeiter und fördern deren Engagement.⁵⁰

Die Kommunikation im Change-Management ist kein einmaliger Vorgang, sondern erfordert kontinuierliche Anstrengungen. Es ist unerlässlich, die Vision regelmäßig zu bekräftigen und die Veränderungsgeschichte immer wieder zu erzählen. Durch die wiederholte Vermittlung der Veränderungsbotschaft und die kontinuierliche Einbindung der Mitarbeiter als zentrale Akteure können diese ermutigt werden, aktiv am Veränderungsprozess teilzunehmen. Zudem ist es wichtig, den Weg bei auftretenden Schwierigkeiten regelmäßig neu zu definieren, um die Orientierung und Motivation der Mitarbeiter zu sichern. Diese fortlaufende Kommunikationsstrategie trägt entscheidend dazu bei, die Organisation auf die Veränderung vorzubereiten und ihre Fähigkeit zur Anpassung zu stärken. Veränderungsprozesse sind möglich und werden täglich von Individuen und Organisationen erfolgreich bewältigt. Eine durchdachte Kommunikationsstrategie kann dabei eine zentrale Rolle spielen, indem sie Transformationen ermöglicht und nachhaltige Wirkungen erzielt.⁵¹

2.1.4.2. Widerstände

Obwohl Veränderungen oft notwendig sind, um auf dynamische Marktbedingungen zu reagieren oder interne Prozesse zu verbessern, stößt die Implementierung neuer Strategien häufig auf Widerstände. Diese können vielschichtig und komplex sein und entsteht nicht nur aufgrund individueller Präferenzen, sondern auch durch tiefere psychologische und soziale Dynamiken. Widerstand im Change-Management manifestiert sich in vielfältiger Form, die von

⁴⁸ Vgl. Kotter und Cohen 2002, S. 61-62.

⁴⁹ Vgl. Kaiser 2021, S. 17.

⁵⁰ Vgl. Wild 2021.

⁵¹ Vgl. Fisher Ricks 2020.

passiver Ablehnung bis hin zu aktiven Gegenmaßnahmen reichen. Solche Reaktionen sind oft eine natürliche menschliche Antwort auf die Angst vor dem Unbekannten oder den empfundenen Verlust von Kontrolle. Darüber hinaus können kulturelle, strukturelle und interpersonelle Faktoren innerhalb der Organisation den Widerstand weiter verstärken.⁵²

Dieser Widerstand kann durch verschiedene Faktoren ausgelöst werden. Ein zentraler Aspekt ist die Angst. Schon das Gerücht über bevorstehende Veränderungen kann Ängste unter den Mitarbeitenden schüren. Diese Ängste resultieren aus der Unsicherheit über mögliche negative Konsequenzen, wie den Verlust von Ansehen, Einfluss, Einkommen oder gar des Arbeitsplatzes. Diese Unsicherheit und Angst führen dazu, dass Mitarbeitende auf Rückzug, Vorsicht und Ablehnung setzen. In Situationen, in denen die eigene Position oder die vertraute Arbeitsweise bedroht scheinen, neigen Menschen dazu, sich abzusichern, zu schützen und zu verteidigen.⁵³

Ein weiterer Faktor, der Widerstand hervorrufen kann, ist die Bedrohung der eigenen Position oder der vertrauten Arbeitsweise. Veränderungen bedeuten häufig, dass bewährte Prozesse und Strukturen infrage gestellt werden. Dies kann bei den Betroffenen das Gefühl erzeugen, dass ihre Kompetenzen und ihr bisheriges Wissen nicht mehr geschätzt werden, was Ablehnung und Widerstand zur Folge haben kann. Die Auswirkungen von Widerstand im Change-Management sind weitreichend. Auf individueller Ebene kann die Angst vor Veränderungen zu einer Lähmung führen, bei der sich Mitarbeitende zurückziehen und jegliche Kreativität und eigenverantwortliche Problemlösung blockiert wird.⁵⁴

Eine weitere Reaktion auf Veränderungsprozesse kann die Flucht sein. Dies impliziert, dass die über Jahre hinweg aufgebaute Solidarität und Zusammenarbeit plötzlich zerstört werden. Das Motto „Rette sich, wer kann“ führt zu einer egozentrischen Haltung, die dazu führt, dass jeder nur noch an sich selbst denkt. Dies kann die gesamte Organisation destabilisieren, da ohne Zusammenarbeit und kollektive Anstrengungen innovative Lösungen nur schwer zu finden sind und der Veränderungsprozess nur schwer erfolgreich gestaltet werden kann.⁵⁵ Für Change Manager ist es daher entscheidend, diese Widerstände zu verstehen und Strategien zu

⁵² Vgl. Kuster et al. 2011, S. 275-276.

⁵³ Vgl. Piderit 2000, S. 787-788.

⁵⁴ Vgl. Kuster et al. 2011, S. 247.

⁵⁵ Vgl. Rosu 2014, S. 141-142.

entwickeln, die darauf abzielen, Mitarbeitende nicht nur zu informieren, sondern auch aktiv in den Veränderungsprozess einzubeziehen.

Der Widerstand gegen organisatorische Veränderungen wird häufig missverstanden als bloße Abneigung oder Opposition von Mitarbeitern gegenüber neuen Strategien und Praktiken innerhalb einer Organisation. Piderits (2000) Arbeit stellt jedoch diese einfache Sichtweise in Frage und erweitert sie, indem sie die Komplexität und Mehrdimensionalität des Widerstands hervorhebt. Sie argumentiert ebenfalls, dass Widerstand nicht nur eine Reaktion auf die Angst vor dem Unbekannten ist, sondern auch auf tiefere, oft widersprüchliche Gefühle und Bewertungen zurückzuführen ist, die während des Veränderungsprozesses entstehen können. Sie entwickelt einen multidimensionalen Ansatz, der den Widerstand gegen Veränderungen in drei Hauptdimensionen einteilt, emotional, kognitiv und verhaltensbezogen.⁵⁶

Es ist daher essenziell für das Management, den Widerstand der Belegschaft nicht zu unterschätzen und adäquat darauf zu reagieren, da die richtige Reaktion maßgeblich über den Erfolg oder Misserfolg, der angestrebten Veränderung entscheidet.⁵⁷

Die Bandbreite emotionaler Reaktionen auf potenzielle reicht von Unsicherheit und Angst bis hin zu Frustration und Wut. Dies hängt von der individuellen Einschätzung der potenziellen Auswirkungen der Veränderung auf die persönlichen und beruflichen Perspektiven ab. Die kognitive Dimension umfasst Überzeugungen und Gedanken über die Notwendigkeit der Veränderung, ihre potenziellen Vorteile und Risiken sowie die wahrgenommenen Auswirkungen auf die eigene Arbeit und Karriere. Verhaltensreaktionen können von offener Ablehnung bis hin zu passiver Resistenz variieren. Mitarbeiter können inaktiv bleiben, sich entziehen oder aktiv gegen die Veränderungen arbeiten. Ein wesentlicher Aspekt von Piderits (2000) Definition ist das Konzept der Ambivalenz, welches sie als simultanes Vorhandensein konträrer Emotionen und Gedanken bei einem Individuum beschreibt. Diese Ambivalenz ist eine natürliche Eigenschaft und sollte nicht lediglich als Hindernis, sondern vielmehr als integraler Bestandteil des Anpassungsprozesses anerkannt werden. Das Verständnis und die Anerkennung dieser gemischten Gefühle ermöglichen es Führungskräften und Change-Managern, tiefere Einblicke in die wahren Bedenken und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu

⁵⁶ Vgl. Piderit 2000, S. 786.

⁵⁷ Vgl. Del Pardo Val und Martínez Fuentes 2003, S. 153.

gewinnen. Darauf aufbauend können sie empathischere und wirksamere Change-Management-Strategien entwickeln.⁵⁸

Der Umgang mit Angst und dem daraus resultierenden Widerstand stellt eine der größten Herausforderungen im Change-Management dar. Eine frühzeitige und intensive Beteiligung der Mitarbeitenden ist hier ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die Einbindung der Mitarbeitenden bereits in der Vorbereitungsphase eines Veränderungsprozesses ist daher von entscheidender Bedeutung. Dies schafft Transparenz und Vertrauen, reduziert Ängste und ermöglicht es den Mitarbeitenden, die angestrebten Ziele und Maßnahmen besser zu verstehen und zu akzeptieren.⁵⁹

Überzeugungsarbeit spielt eine zentrale Rolle im Umgang mit Widerstand. Es ist entscheidend, den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, selbst zur Einsicht zu gelangen, dass die angestrebten Veränderungen notwendig und sinnvoll sind. Dies bedeutet, dass man durch das Angebot alternativer Perspektiven konkurrierende Wahrnehmungen der Realität aufzeigen kann. Diese Alternativen ermöglichen es, den Lösungsraum zu erweitern und neue Optionen zu erkennen, während gleichzeitig andere Möglichkeiten ausgeblendet werden. Ein weiterer wesentlicher Ansatz ist die Gewährleistung von Sicherheit und Unterstützung für die Mitarbeitenden. Change-Management sollte nicht nur die technischen und organisatorischen Aspekte berücksichtigen, sondern auch die emotionalen und sozialen Bedürfnisse der Mitarbeitenden.⁶⁰

Dies kann durch regelmäßige Kommunikation, Schulungen und die Bereitstellung von Ressourcen zur Unterstützung der Mitarbeitenden während des Veränderungsprozesses erreicht werden. Schließlich ist es entscheidend, dass Führungskräfte im Change-Management eine Vorbildfunktion einnehmen. Die aktive Unterstützung des Veränderungsprozesses, eine transparente Kommunikation sowie die Demonstration der Bereitschaft, sich auf die Veränderungen einzulassen und diese positiv anzunehmen, sind wesentliche Elemente, um das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen und deren Bereitschaft zu fördern, den Veränderungsprozess zu unterstützen und aktiv mitzugestalten.⁶¹

⁵⁸ Vgl. Piderit 2000, S. 786-788.

⁵⁹ Vgl. Kuster et al. 2011, S. 279.

⁶⁰ Vgl. Kreutzer 2021, S. 574-575.

⁶¹ Vgl. Rosu 2014, S. 142-143.

Für Change-Manager bedeutet die Anerkennung des multidimensionalen Charakters des Widerstands, dass sie Strategien entwickeln müssen, die diese Komplexität adressieren. Dazu zählt die Förderung offener Kommunikationskanäle, durch die Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, ihre Sorgen und Ängste zu äußern, sowie die Schaffung von Mechanismen, die dabei helfen, die positiven Aspekte der Veränderung zu erkennen und zu internalisieren.

2.1.4.3. Das Kübler-Ross Modell im Change-Management

Das von der schweizerisch-amerikanischen Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross in den 1960er Jahren entwickelte Kübler-Ross-Modell illustriert ursprünglich die Bewältigungsstrategien von todkranken Patienten. In der Folge wurde das Modell auf allgemeine Verlust-, Trauer- und Veränderungssituationen angewendet. In den 1980er Jahren adaptierten zahlreiche Führungskräfte dieses Modell für das Change-Management und es findet heute weltweit Anwendung, um die Belegschaft bei betrieblichen Veränderungen zu helfen. Dieses Modell ist von entscheidender Bedeutung für ein effektives Change-Management, da es Managern ermöglicht, Mitarbeiter durch die verschiedenen Phasen einer Veränderung zu unterstützen. Durch frühzeitige Akzeptanz und Anpassung der Mitarbeiter an Veränderungen können Unternehmen ihre Ziele effizienter erreichen und den Erfolg von Transformationsprozessen sichern. Dies fördert langfristige Stabilität und Wachstum.⁶²

Das Kübler-Ross-Modell erweist sich auch im Kontext organisatorischer Veränderungen als relevant, unabhängig davon, ob es sich um die Einführung eines neuen Systems oder um einen Wechsel im Management handelt. Es obliegt den Führungskräften, die Veränderungskurve zu verstehen, um die Mitarbeitenden durch jede Phase des Wandels zu begleiten.⁶³

Das erweiterte Kübler-Ross-Modell beschreibt sieben Phasen, die den emotionalen Umgang mit Veränderungen im beruflichen Umfeld veranschaulichen. In der ersten Phase, dem Schock, sind Mitarbeiter zunächst überrascht und nicht in der Lage, die Notwendigkeit der Veränderung sofort zu begreifen. In dieser Phase ist es die Aufgabe der Führungskräfte, den Mitarbeitern Unterstützung anzubieten und eine transparente Kommunikation zu gewährleisten. Im

⁶² Vgl. Sounding Board.

⁶³ Vgl. Chavan und Bhattacharya (2022), S. 239.

Anschluss folgt die Verleugnung oder Ablehnung, in der die Betroffenen die Veränderung nicht akzeptieren wollen und hoffen, dass sie von selbst verschwindet.⁶⁴

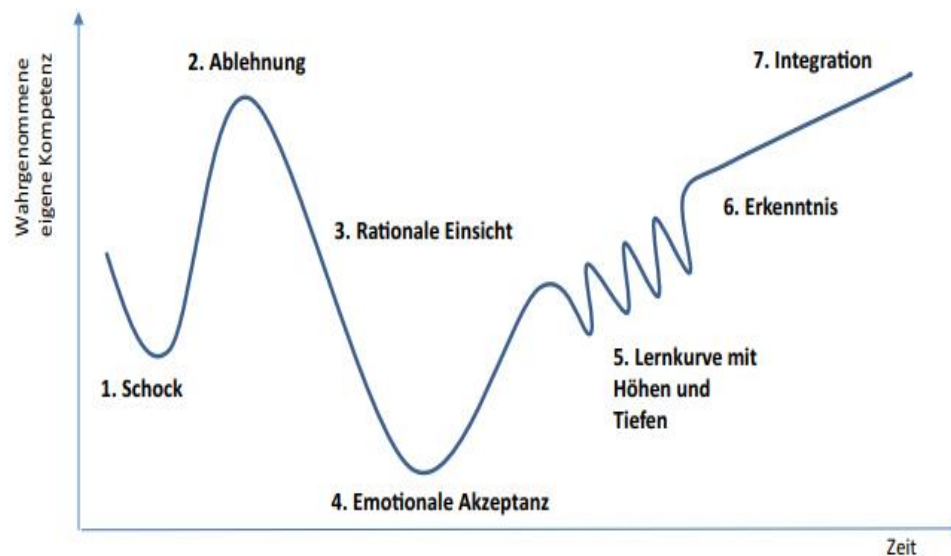


Abbildung 5: Das abgewandelte Kübler-Ross-Modell im Change-Management⁶⁵

Dies kann zu Produktivitätsverlusten führen. In dieser Phase ist es erforderlich, Geduld zu zeigen und eine kontinuierliche Informationsvermittlung zu gewährleisten. Sobald die Realität der Veränderung akzeptiert wird, manifestiert sich Frustration, die sich in einer Suche nach Verantwortlichen und einer emotionalen Reaktion äußert. Manager sind in dieser Phase aufgefordert, den Mitarbeitern zuzuhören und eine konstruktive Gesprächsatmosphäre zu fördern. Die Depression ist der Tiefpunkt der Veränderungskurve, gekennzeichnet durch Gleichgültigkeit und Rückzug. Führungskräfte sollten Empathie zeigen und Unterstützungssysteme bereitstellen. In der Experimentierphase beginnen die Mitarbeiter, sich mit der Veränderung auseinanderzusetzen, was oft mit geringer Moral verbunden ist.⁶⁶ Es empfiehlt sich, Schulungen und positive Verstärkung anzubieten. Die Entscheidungsphase markiert den Punkt, an dem Mitarbeiter die Veränderung annehmen und positive Aspekte erkennen, was zu gesteigerter Produktivität führt. Es ist wichtig, die Fortschritte zu würdigen und Anerkennung auszusprechen. In der abschließenden Integrationsphase erfolgt die vollständige Integration der Veränderung in die Unternehmenskultur. Die Mitarbeiter richten

⁶⁴ Vgl. Poupard.

⁶⁵ Vgl. Dominico 2023, S. 26.

⁶⁶ Vgl. Chavan und Bhattacharya (2022), S. 241-242.

ihren Fokus auf zukünftige Fortschritte. Die Führungskräfte sind dafür verantwortlich, die neue Normalität zu festigen und weitere Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.⁶⁷

Neben dem Kübler-Ross-Modell existieren diverse Abwandlungen, die spezifische Aspekte von Veränderungsprozessen hervorheben. Ein Beispiel hierfür ist das 7-Phasen-Modell von Richard K. Streich, welches Ende der 1990er Jahre entwickelt wurde.⁶⁸ Das Modell veranschaulicht ebenfalls die emotionalen Reaktionen auf plötzliche, gravierende Veränderungen, ordnet diese jedoch in Relation zur wahrgenommenen eigenen Kompetenz über die Zeit hinweg ein. Im Gegensatz zum Modell von Kübler-Ross zeigt sich nach dem initialen Schock ein Anstieg der erlebten Kompetenz, der durch Ablehnung und Verneinung gekennzeichnet ist. Die emotionale Akzeptanz erfolgt nach der rationalen Einsicht, was die zeitliche Abfolge der emotionalen Verarbeitung verdeutlicht. Kritisch zu betrachten ist, dass nicht alle Reaktionen bei allmählichen Veränderungen auftreten. Dennoch bietet das Modell wertvolle Einblicke in das emotionale Auf und Ab der Betroffenen, was den Austausch und die Reflexion im Arbeitsalltag fördern kann.⁶⁹

2.1.4.4. Die Rolle von Führungskräften im Change-Management

Führungskräfte haben einen erheblichen Einfluss auf das Change-Management, da sie in der Lage sind, die Einstellung und das Verhalten ihrer Mitarbeiter nachhaltig zu beeinflussen. Die Rolle der Führungskräfte kann anhand von vier Hauptaktivitäten beschrieben werden, Förderung von Verständnis und Überzeugung, Stärkung durch formale Mechanismen, Entwicklung von Talenten und Fähigkeiten sowie die Vorbildfunktion.⁷⁰

Die strategische Ausrichtung der Führungskräfte stellt einen entscheidenden Faktor für das Gelingen von Veränderungsprozessen in Organisationen dar. Da Veränderungen stets mit menschlichen Herausforderungen verbunden sind, obliegt es den Vorgesetzten, neue Rollen zu übernehmen, Arbeitsplätze neu zu definieren und zusätzliche Kompetenzen zu erwerben. Ein reaktiver Ansatz birgt das Risiko, die Geschwindigkeit, die Moral und die Ergebnisse der Veränderung zu gefährden. Daher sollte eine systematische und strukturierte Herangehensweise, die auf einer umfassenden Datensammlung und -analyse basiert, ein Grundpfeiler jeder Transformationsstrategie sein. Der datengestützte Ansatz umfasst die

⁶⁷ Vgl. Poupard.

⁶⁸ Vgl. WCG.

⁶⁹ Vgl. Dominico 2023, S. 25-26.

⁷⁰ Vgl. Basford und Schaninger 2016, S. 2.

Planung und Umsetzung von Maßnahmen und muss in die Gestaltung und Entscheidungsfindung von Programmen integriert werden, um nachhaltige Erfolge zu gewährleisten. Der Wandel beginnt an der Spitze der Organisation und wird vom ersten Tag an umgesetzt.

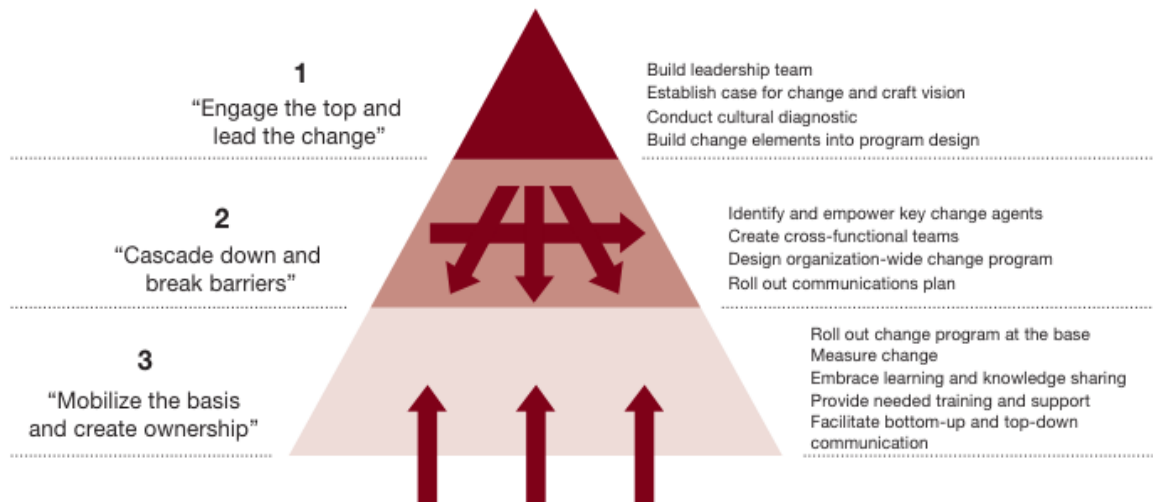


Abbildung 6: Wasserfallmodell der Führung⁷¹

Führungskräfte müssen Veränderungen aktiv vorantreiben und als Vorbilder für das gewünschte Verhalten fungieren. Gleichzeitig benötigen Führungskräfte gezielte Unterstützung, um die Veränderungen selbst zu managen und mit dem Führungsteam in Einklang zu bringen. Eine erfolgreiche Transformation setzt voraus, dass das Führungsteam gut zusammenarbeitet, sich mit der strategischen Ausrichtung identifiziert, die angestrebte Unternehmenskultur versteht und die neuen Verhaltensweisen selbst vorlebt. Darüber hinaus ist es wichtig, die Realität anzuerkennen, Vertrauen zu schaffen und eine klare Vision zu formulieren. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinterfragen naturgemäß die Notwendigkeit der Veränderung, die Richtung des Unternehmens und ihre persönliche Rolle im Veränderungsprozess. Die Formulierung einer überzeugenden Begründung für den Wandel und die Schaffung einer schriftlichen Vision bieten wertvolle Möglichkeiten, das Führungsteam auf eine gemeinsame strategische Linie zu bringen und das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen.⁷²

Um einen tiefgreifenden Einfluss auf das Change-Management auszuüben, können Führungskräfte auf der emotionalen Ebene eine klare und überzeugende Geschichte für den Wandel erzählen. Menschen streben nach Kohärenz zwischen ihren Überzeugungen und

⁷¹ Strategy& 2004.

⁷² Vgl. strategy& 2004, S. 4-7.

Handlungen und erleben Dissonanz, wenn diese nicht übereinstimmen. Durch eine klare Kommunikation des „Warum“ hinter den Veränderungen können Führungskräfte das Verhalten ihrer Mitarbeiter positiv beeinflussen und ihre Unterstützung für Veränderungsinitiativen gewinnen. Es ist wichtig, dass Führungskräfte die Gründe für die Veränderung transparent machen und sicherstellen, dass alle Beteiligten die Notwendigkeit und Bedeutung der Veränderung verstehen.⁷³

Die Implementierung formaler Mechanismen zur Verstärkung erwünschter Verhaltensweisen stellt einen wesentlichen Aspekt im Kontext des Change-Managements dar. Lauer (2019) führt aus, dass sich derartige Dilemmata durch positive wie negative Anreize auflösen lassen, das gewünschte Verhalten zu zeigen. Als besonders wirksam erweisen sich dabei kulturelle Normen, die Einzelne dazu drängen, sich an den Initiativen zu beteiligen. Es ist von essenzieller Bedeutung, dass die implementierten Mechanismen sorgfältig ausgerichtet sind, um eine Förderung ungewollter Verhaltensweisen zu vermeiden. Neben finanziellen Anreizen sollten auch Aspekte wie Zusammenarbeit und Zielerreichung Berücksichtigung finden. Des Weiteren ist es erforderlich, dass Führungskräfte den Mitarbeitenden emotionale Unterstützung bieten und durch transparente Kommunikation die Bedeutung der Veränderung vermitteln, um das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen und ihre aktive Beteiligung zu fördern.⁷⁴

Die Entwicklung und Erhaltung der Unternehmenskultur ist ein wesentlicher Bestandteil der Aufgaben von Führungskräften. Sie setzen den strategischen Rahmen auf Basis der Unternehmensziele und -strategien, initiieren operative Maßnahmen und leben die gewünschten kulturellen Werte im Alltag vor. Durch ein konsequentes Management wird gewährleistet, dass das Verhalten der Mitarbeitenden den festgelegten Werten entspricht. Führungskräfte agieren auf strategischer, operativer sowie reflexiver Ebene. Auf strategischer Ebene entwickeln sie Visionen und Werte, auf operativer Ebene setzen sie konkrete Maßnahmen um und auf reflexiver Ebene prüfen sie kontinuierlich den Erfolg der kulturellen Anpassungen. Eine gleichzeitige Berücksichtigung sämtlicher Aspekte ist unerlässlich, um nachhaltige Ergebnisse zu erzielen und die gewünschte Unternehmenskultur zu festigen. Eine konsistente Umsetzung auf allen Unternehmensebenen ist eine unabdingbare Voraussetzung

⁷³ Vgl. Basford und Schaninger 2016, S. 3.

⁷⁴ Vgl. Lauer 2019, S. 61.

für die nachhaltige Sicherung von Unternehmenserfolgen und die Stärkung der Unternehmenskultur.⁷⁵

Zusätzlich spielt die Vorbildfunktion eine entscheidende Rolle im Change-Management. Menschen neigen dazu, das Verhalten ihrer Führungskräfte bewusst oder unbewusst nachzuahmen. Führungskräfte sollten daher die Werte und Verhaltensweisen vorleben, die sie von ihren Mitarbeitern erwarten. Eine starke Vorbildfunktion kann eine Kultur des Wandels schaffen und die Akzeptanz und das Engagement der Mitarbeiter für den Veränderungsprozess erhöhen.⁷⁶

Die Führungskraft hat die Fähigkeit, den Prozess des Change-Managements erheblich zu unterstützen. Dies kann durch die Implementierung von ethischer Führung erreicht werden, welche darauf abzielt, das Vertrauen und Engagement der Mitarbeitenden zu fördern. Im Rahmen von Veränderungsprozessen ist ethische Führung von entscheidender Bedeutung. Ethische Führung kann als die Demonstrationsnormativ angemessenen Verhaltens durch persönliche Handlungen und zwischenmenschliche Beziehungen definiert werden. Zudem umfasst sie die Förderung dieses Verhaltens bei den Mitarbeitenden mittels Kommunikation, Verstärkung und Entscheidungsfindung. In Zeiten des Wandels, der Globalisierung und des gesellschaftlichen Drucks müssen Führungskräfte gesellschaftliche Erwartungen in ihre Handlungen integrieren. Sie übernehmen Verantwortung nicht nur auf der Mikroebene des individuellen Führungsverhaltens, sondern auch auf der Mesoebene, die die Auswirkungen auf die Organisation und auf der Makroebene, die die gesellschaftlichen Auswirkungen umfasst. Diese Verantwortung erstreckt sich über traditionelle unternehmerische Ziele hinaus und bezieht ökologische, gesellschaftliche und mitarbeiterorientierte Aspekte mit ein.⁷⁷

Solche Führungskräfte dienen als Rollenmodelle und nutzen Kommunikations- und Verstärkungssysteme, um ethische Standards zu vermitteln und entsprechendes Verhalten zu belohnen oder zu sanktionieren. Sie zeichnen sich durch Fairness, Machtteilung, Rollenklarheit, ethische Orientierung, Menschenorientierung, Nachhaltigkeitsbewusstsein und Integrität aus. Diese Verhaltensweisen schaffen eine positive Organisationskultur, die die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter erhöht und das Vertrauen stärkt. Dies führt zu einer höheren Bereitschaft, Veränderungen proaktiv und positiv zu begegnen und sich aktiv am

⁷⁵ Vgl. Herget und Strobl 2024, S. 4-5.

⁷⁶ Vgl. Basford und Schaninger 2016, S. 6-7.

⁷⁷ Vgl. Suling und Wildner 2024, S. 14.

Veränderungsprozess zu beteiligen. Durch die Schaffung eines unterstützenden und fairen Umfelds fördern ethische Führungskräfte die Selbstwirksamkeit und das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre eigenen Fähigkeiten, was für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen entscheidend ist. Indem sie zudem Verantwortung auf allen Führungsebenen übernehmen und ethische Grundsätze in ihre Entscheidungen und Handlungen integrieren, tragen sie zu einer erfolgreichen und nachhaltigen Transformation bei.⁷⁸

Darüber hinaus hat die Organisationsstruktur einen wichtigen Einfluss auf die Effektivität des Change-Managements. Sie spielt eine entscheidende Rolle im Change-Management, indem sie als Mediator zwischen dem Führungsverhalten und der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter fungiert. Untersuchungen zeigen, dass Change-Management allein keinen signifikanten direkten Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter hat. Stattdessen wirkt sich die Organisationskultur positiv auf die Veränderungsbereitschaft aus, indem sie ein Umfeld schafft, das Offenheit und Engagement fördert. Eine positive Organisationskultur kann das Vertrauen und die Motivation der Mitarbeiter stärken, indem sie klare Kommunikationswege und partizipative Entscheidungsprozesse etabliert. Eine solche Kultur fördert die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen der Organisation und erhöht ihre Bereitschaft, sich aktiv an Veränderungsinitiativen zu beteiligen. Insgesamt zeigt sich, dass die Schaffung und Pflege einer unterstützenden Organisationskultur durch ethische und transformationale Führung entscheidend für den Erfolg von Veränderungsprozessen ist.⁷⁹

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Führungskräfte durch gezielte Maßnahmen und ein tiefes Verständnis der psychologischen Mechanismen hinter Verhaltensänderungen entscheidend zum Erfolg von Veränderungsprozessen beitragen können. Indem sie emotionale Bindungen schaffen, formale Verstärkungsmechanismen richtig einsetzen, kontinuierliche Weiterentwicklung fördern und als positive Vorbilder agieren, können Vorgesetzte die Bereitschaft und Fähigkeit ihrer Organisation, sich erfolgreich zu verändern, deutlich erhöhen.

2.2. Virtuelle Meetings

2.2.1. Begriffliche Grundlagen

Virtuelle Kommunikationsräume sind digitale Plattformen, die Kommunikation und Zusammenarbeit in Echtzeit ermöglichen, unabhängig vom Standort der Nutzer. Sie bieten

⁷⁸ Vgl. Metwally et al. 2019, S. 5-7.

⁷⁹ Vgl. Engida et al. 2022, S. 9-11.

Funktionen wie Video- und Audiokonferenzen, Text-Chat, Dateifreigabe und gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten. Diese Räume sollen die Effizienz und Produktivität von Teams steigern, indem sie geografische Barrieren überwinden und flexible Arbeitsumgebungen schaffen. Hauptmerkmale solcher Plattformen sind die Integration in bestehende Software-Ökosysteme, Benutzerfreundlichkeit und die Kombination verschiedener Kommunikationskanäle. Bekannte Beispiele sind Microsoft Teams, Google Meet und Zoom.

Zentrales Ziel dieser Kommunikationsräume ist es, die Zusammenarbeit und den Informationsaustausch zu erleichtern, was insbesondere für global verteilte Teams und Telearbeit wichtig ist. Diese Plattformen tragen zu einer kohärenten Teamdynamik bei und fördern die Integration und Produktivität der Mitarbeiter. Die Nutzer von virtuellen Kommunikationsräumen sind Unternehmen aller Größen, Bildungseinrichtungen, Non-Profit-Organisationen und andere Gruppen, die auf effektive Kommunikation und Zusammenarbeit angewiesen sind.

Zu den virtuellen Kommunikationsräumen gehören auch virtuelle Meetings. Sie haben erst mit der COVID-19-Pandemie einen massiven Aufschwung erlebt. Die unerwartet schnelle Entwicklung und Verbreitung virtueller Meetings während der Pandemie haben die Arbeitsweise in Unternehmen grundlegend verändert.⁸⁰ Diese schnelle Anpassung übertraf alle Erwartungen und führte zu neuen Mechanismen der Zusammenarbeit, Kommunikation und Produktivität in Unternehmen weltweit. Diese Veränderungen wurden durch die Notwendigkeit beschleunigt, physische Kontakte zu minimieren und dennoch effizient zu arbeiten.⁸¹ Web-Konferenzsysteme haben sich während der COVID-19-Pandemie als zentrale soziale Technologie etabliert, indem sie eine neue virtuelle Zusammengehörigkeit ermöglichten und soziale, berufliche und private Interaktionen trotz physischer Distanz aufrechterhielten.⁸² Studien zeigen, dass Vertrauen, Kommunikation und Teamzusammenhalt entscheidende Faktoren für den Erfolg virtueller Teams sind. Somit sind Virtuelle Meetings zu einem integralen Bestandteil moderner Arbeitsumgebungen geworden und haben nachhaltige Auswirkungen auf Unternehmenskultur und -strukturen.⁸³

Ein wesentlicher Vorteil virtueller Meetings ist die erhöhte Flexibilität und Erreichbarkeit. Mitarbeiter können von überall auf der Welt teilnehmen, wodurch geografische Barrieren

⁸⁰ Vgl. Allen und Lehmann-Willenbrock 2023, S. 1.

⁸¹ Vgl. Garro-Abarca et al. 2021, S. 2.

⁸² Vgl. Hacker et al. 2020, S. 565-567.

⁸³ Vgl. Garro-Abarca et al. 2021, S. 2.

abgebaut und die Vielfalt der Teilnehmer erhöht werden. Dies hat zu einer stärkeren Integration globaler Teams geführt und die internationale Zusammenarbeit gefördert. Darüber hinaus konnten Unternehmen Kosten für Geschäftsreisen und Veranstaltungsorte einsparen, was zu einer effizienteren Nutzung von Ressourcen beitrug. Der virtuelle Rahmen ermöglicht es Organisatoren, die Teilnehmerzahl erheblich zu erhöhen und inklusive Formate für Personen zu gestalten, die nicht reisen können, wie Menschen mit Behinderungen oder gesundheitlichen Problemen.⁸⁴ Virtuelle Meetings können jedoch zu erhöhter kognitiver Belastung und Ermüdung führen, da sie die natürliche Synchronisation von verbaler und nonverbaler Kommunikation stören.⁸⁵ Sie bringen Herausforderungen mit sich, wie die Durchführung synchroner Sitzungen über verschiedene Zeitzone hinweg, begrenzte Echtzeit-Interaktionsmöglichkeiten und Schwierigkeiten, die ungeteilte Aufmerksamkeit der Teilnehmer aufrechtzuerhalten. Weitere Nachteile umfassen den Mangel an traditionellem professionellem Networking, eingeschränkte soziale Interaktionen und begrenzte non-verbale Kommunikation. Zudem können praktische Trainings und Workshops kaum virtuell abgehalten werden.⁸⁶ Virtuelle Konferenzen ermöglichen eine breitere Teilhabe, senken Kosten und verringern ökologische Auswirkungen, während sie gleichzeitig neue Herausforderungen für Interaktion und Networking mit sich bringen.⁸⁷

2.2.2. Kategorisierung der Literatur

Zur systematischen Analyse der thematischen Schwerpunkte in der bestehenden Literatur erfolgt eine Kategorisierung der relevanten Quellen nach spezifischen Anwendungsfeldern virtueller Meetings. Diese strukturierte Einordnung ermöglicht eine fundierte Differenzierung der Forschungsbeiträge und erleichtert die Identifikation zentraler Erkenntnisse sowie bestehender Forschungslücken. Durch die gezielte Zuordnung der Quellen zu unterschiedlichen Aspekten, darunter technologische Grundlagen, Benutzererfahrung, Effizienz oder soziale Interaktion, wird eine präzisere Einordnung der wissenschaftlichen Diskurse ermöglicht, wodurch deren Relevanz für die Analyse virtueller Meetings systematisch herausgearbeitet werden kann.

Die in der Tabelle dargestellten Anwendungsfelder umfassen verschiedene zentrale Aspekte virtueller Meetings. Technologie und Plattformen bezieht sich auf Quellen, die sich mit den

⁸⁴ Vgl. Kim et al. 2022, S. 1-2.

⁸⁵ Vgl. Epstein 2020, S. 357.

⁸⁶ Vgl. Kim et al. 2022, S. 1-2.

⁸⁷ Vgl. Sarabipour et al. 2021, S. 296-298.

technischen Aspekten und den verwendeten Plattformen für virtuelle Meetings befassen. Diese Quellen sind von Bedeutung, da die Auswahl und Implementierung geeigneter Technologien die Effektivität virtueller Kommunikation maßgeblich beeinflusst.

Anwendungsfelder	[1] [43] [47]	[2] [15]	[7] [53]	[17]	[23] [44] [45] [49] [50] [52] [56]	[30]	[39]	[42] [48]	[43]	[46] [51] [54] [55]
Technologie und Plattformen										
Benutzererfahrung und Interaktion										
Effektivität und Effizienz										
Herausforderungen und Probleme										
Zukunftsperspektiven und Trends										
Soziale Interaktion und Präsenz										

Tabelle 4: Anwendungsfelder Meetings⁸⁸

Der Bereich Benutzererfahrung und Interaktion untersucht, wie die Benutzer die Qualität der Interaktion in virtuellen Meetings wahrnehmen, die entscheidend für die Akzeptanz und den Erfolg dieser Kommunikationsform ist. Effektivität und Effizienz analysiert, wie erfolgreich und ressourcenschonend virtuelle Meetings im Vergleich zu traditionellen Meetings sind, was in Zeiten zunehmender Digitalisierung von besonderem Interesse ist. Herausforderungen und Probleme befasst sich mit Hindernissen und Schwierigkeiten, die bei der Nutzung virtueller Meetings auftreten können, wie z.B. technische Probleme oder die diskutierte „Zoom-Fatigue“. Zukunftsperspektiven und Trends befasst sich mit möglichen Entwicklungen und der zukünftigen Bedeutung virtueller Meetings, was insbesondere für die strategische Planung in Organisationen relevant ist. Der Bereich Soziale Interaktion und Präsenz schließlich untersucht, wie soziale Interaktionen und das Gefühl der Präsenz in der virtuellen Umgebung wahrgenommen werden, ein Aspekt, der oft als kritisch für die zwischenmenschliche Dynamik und das Engagement in virtuellen Meetings angesehen wird.⁸⁹

⁸⁸ Eigene Darstellung.

⁸⁹ Vgl. Tabelle 4.

Die nachfolgende Tabelle gibt Aufschluss über die strategische und operative Ausrichtung der identifizierten Quellen im Kontext virtueller Meetings.

Ausrichtung	[1] [17] [42] [49] [50]	[2] [7] [23] [39] [44]	[15] [30] [43] [45] [46] [47] [48] [51] [52] [53] [54] [55] [56]
Strategisch			
Operativ			
Strategisch und operativ			

Tabelle 5: Ausrichtung der Meeting Literatur⁹⁰

Die in der Tabelle dargestellten Ergebnisse zeigen, dass die untersuchten Quellen unterschiedliche Schwerpunkte hinsichtlich der Behandlung strategischer und operativer Aspekte virtueller Meetings aufweisen. Einige der untersuchten Quellen widmen sich in erster Linie strategischen Überlegungen, beispielsweise der langfristigen Planung und Entscheidungsfindung im Kontext virtueller Meetings. Andere Quellen legen den Fokus stärker auf operative Aspekte, welche die praktische Umsetzung und das Management betreffen. Des Weiteren sind Quellen zu finden, die sowohl strategische als auch operative Perspektiven integrieren und somit eine umfassendere Betrachtung ermöglichen. Die Differenzierung der Schwerpunkte erlaubt eine gezielte Nutzung der Literatur in der weiteren Analyse und Diskussion. Die vorangehend dargelegte Analyse lässt den Schluss zu, dass die in der Literatur zu virtuellen Meetings auszumachenden unterschiedlichen Schwerpunkte auf die vielfältigen Anforderungen und Herausforderungen dieser Kommunikationsform hinweisen.⁹¹

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde eine weitere Analyse durchgeführt, um die Rolle virtueller Meetings in der aktuellen Literatur zu untersuchen. Dabei wurde der Fokus darauf gerichtet, inwiefern diese spezifische Form von Meetings in den verschiedenen Quellen behandelt wird. Die tabellarische Übersicht verdeutlicht, dass eine Differenzierung zwischen Quellen vorgenommen wird, in denen virtuelle Meetings thematisiert werden, und solchen, in denen eine Erwähnung virtueller Meetings nicht erfolgt. In einigen der analysierten Quellen wird der Fokus deutlich auf die Besonderheiten und Herausforderungen gelegt, die in der

⁹⁰ Eigene Darstellung.

⁹¹ Vgl. Tabelle 5.

virtuellen Umgebung auftreten. Dabei werden spezifische Technologien und Interaktionen im Kontext virtueller Meetings behandelt.

Virtuelle Meetings	[2] [7] [23] [30] [39] [42] [43] [45] [46] [48] [49] [50] [51] [52] [53] [54] [55] [56]	[1] [15] [17] [43] [47]
Ja		
Nein		

Tabelle 6: Erwähnung von Virtuellen Meetings in der Literatur⁹²

Demgegenüber finden sich Quellen, in denen virtuelle Meetings nicht ausdrücklich thematisiert werden. Es sei jedoch angemerkt, dass die in diesen Quellen behandelten Konzepte und Strategien gleichermaßen auf physische sowie auch auf virtuelle Meetings anwendbar sind. Grundlegende Prinzipien von Meetings, wie Kommunikationsstrukturen, Entscheidungsfindung und organisatorische Prozesse, besitzen in beiden Kontexten Relevanz. Auch ohne die explizite Erwähnung von virtuellen Meetings bieten diese Quellen wertvolle Einsichten, die auf verschiedene Meeting-Formate übertragbar sind. Dies demonstriert, dass die Unterscheidung zwischen physischen und virtuellen Meetings in manchen Kontexten fließend ist und viele der diskutierten Ansätze universell anwendbar sind. Aus diesem Grund besitzen diese Quellen ebenfalls Relevanz für die vorliegende Arbeit.

2.2.3. Technologische Voraussetzung und Infrastruktur

2.2.3.1. Plattformen

Für virtuelle Meetings stehen verschiedene Plattformen zur Verfügung, die sich durch unterschiedliche Funktionen und Vorteile auszeichnen. Zu den bekanntesten zählen Microsoft Teams, Zoom und Google Meet. Jede dieser Plattformen bietet spezifische Funktionen, die auf die Bedürfnisse der Nutzer zugeschnitten sind, und trägt zur virtuellen Zusammenarbeit bei. Microsoft Teams integriert sich nahtlos in die Office 365-Umgebung und stellt umfassende Tools für Zusammenarbeit und Kommunikation bereit. Zoom ist insbesondere für seine

⁹² Eigene Darstellung.

benutzerfreundliche Oberfläche sowie die Möglichkeit, große Teilnehmerzahlen zu hosten, bekannt. Google Meet, ein Bestandteil von Google Workspace, offeriert einfache und sichere Videokonferenzlösungen, die besonders für Nutzer von Google-Diensten attraktiv sind. Der Einsatz dieser Plattformen setzt jedoch eine entsprechende Infrastruktur voraus, die sowohl von den Teilnehmenden (z. B. im Homeoffice) als auch von den Unternehmen bereitgestellt werden muss. Dazu gehört neben einer stabilen Internetverbindung auch die Wahl der geeigneten Kommunikationsplattform. Um die Übersichtlichkeit zu wahren, wird sich im Folgenden auf die genannten Plattformen konzentriert, da sie sich in der Praxis bewährt haben und eine breite Abdeckung der Anforderungen virtueller Zusammenarbeit ermöglichen.⁹³

Microsoft Teams ist in die Office 365 Suite integriert und bietet Funktionen wie Chat, Videokonferenzen, Dateiablage und -freigabe sowie die Integration mit anderen Office 365 Anwendungen. Die Plattform ermöglicht Echtzeit-Zusammenarbeit und effizienten Informationsaustausch. Zu den wichtigsten Funktionen gehören Echtzeit-Chat und Videoanrufe, Bildschirmfreigabe, gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten sowie erweiterte Sicherheitsfunktionen und Compliance-Optionen. Microsoft Teams ist besonders wegen seiner nahtlosen Integration mit anderen Microsoft-Produkten und seiner hohen Sicherheitsstandards beliebt.⁹⁴

Zoom ist für seine Benutzerfreundlichkeit und Flexibilität bekannt. Die Plattform bietet HD-Video und Audio, Break Out Räume, Webinare und Screen Sharing. Zoom zeichnet sich durch einfache Bedienung und Einrichtung aus und ist für verschiedene Meeting-Typen skalierbar. Die Plattform ist bekannt für ihre hohe Video- und Audioqualität sowie die Möglichkeit, Meetings aufzuzeichnen und virtuelle Hintergründe zu verwenden.⁹⁵ Bei Betrachtung der Download-Zahlen der Zoom-App (im Play Store und App Store) wird ersichtlich, dass im Jahr 2019 16 Millionen Downloads registriert wurden. Infolge der Pandemie verzeichnete die App im Jahr 2020 485 Millionen Downloads und im Folgejahr noch einmal 328 Millionen. Im April 2020 wurden täglich 300 Millionen Teilnehmer verzeichnet, was die signifikante Zunahme virtueller Meetings verdeutlicht. In Deutschland besitzt Zoom einen Marktanteil von 37,4 %, während Microsoft Teams 20,65 %, Skype 11,32 % und Google Meet 6,21 % aufweisen.⁹⁶

⁹³ Vgl. Microsoft 2024; Zoom 2023; Google.

⁹⁴ Vgl. Microsoft 2024.

⁹⁵ Vgl. Zoom 2023.

⁹⁶ Vgl. Prellwitz 2024.

Google Meet ist Teil von Google Workspace und bietet sichere Videokonferenzlösungen, die nahtlos in andere Google-Anwendungen wie Google Kalender und Google Drive integriert sind. Die Hauptmerkmale von Google Meet sind die Integration mit Google Kalender, HD-Video- und Audioqualität, Echtzeit-Untertitelung und robuste Sicherheitsfunktionen wie Zwei-Faktor-Authentifizierung. Diese Integration in das Google-Ökosystem und die Benutzerfreundlichkeit machen Google Meet zu einer beliebten Anwendung.⁹⁷

2.2.3.2. Anforderung an die Teilnehmer

Um virtuelle Meetings effektiv durchführen zu können, müssen sowohl die Teilnehmer als auch die Unternehmen bestimmte technische Voraussetzungen erfüllen. Dazu gehört zunächst die entsprechende Ausstattung der Hardware. Teilnehmerinnen und Teilnehmer benötigen einen funktionsfähigen Computer, sei es ein Desktop oder Laptop oder ein mobiles Gerät, wie Tablet oder Smartphone. Diese Geräte sollten über ausreichenden Arbeitsspeicher und eine aktuelle Prozessorleistung verfügen, um die Videokonferenzsoftware reibungslos ausführen zu können. Eine stabile und schnelle Internetverbindung ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung. Eine Webcam ist unerlässlich für die Teilnahme an Videoanrufen. Moderne Laptops und viele Desktops sind bereits mit integrierten Webcams ausgestattet, jedoch bieten externe Webcams oft eine bessere Bildqualität und zusätzliche Funktionen wie Autofokus und höhere Auflösungen. Ebenso ist ein Mikrofon erforderlich, um die Audioübertragung zu ermöglichen. Während integrierte Mikrofone in Laptops und mobilen Geräten oft ausreichend sind, können externe Mikrofone oder Headsets die Klangqualität erheblich verbessern, indem sie Hintergrundgeräusche reduzieren und eine klarere Sprachübertragung ermöglichen. Für die Audioausgabe werden Kopfhörer oder Lautsprecher benötigt.⁹⁸

Neben diesen technischen Anforderungen sollten auch andere Aspekte berücksichtigt werden, um die Teilnahme an virtuellen Meetings zu optimieren. Eine gute Beleuchtung ist wichtig für die Videoqualität. Ein ruhiger Ort ohne Hintergrundgeräusche und Ablenkungen trägt ebenfalls zur Verbesserung der Meeting-Qualität bei. Eine gut eingerichtete Umgebung mit einem angemessenen Hintergrund kann professioneller wirken. Schließlich kann es hilfreich sein, Zugang zu technischer Unterstützung zu haben, falls Probleme auftreten. Dies kann in Form von IT-Support durch das Unternehmen oder durch Online-Ressourcen und Supportseiten der Videokonferenzplattformen geschehen. Die Erfüllung der genannten Anforderungen

⁹⁷ Vgl. Google.

⁹⁸ Vgl. Zuber 2023.

gewährleistet eine effektive Teilnahme an virtuellen Meetings. Die Verwendung adäquater Hardware, die Installation aktueller Software, die Gewährleistung einer stabilen Internetverbindung sowie die Einrichtung einer geeigneten Umgebung sind wesentliche Faktoren für eine erfolgreiche Teilnahme an virtuellen Meetings.⁹⁹

2.2.3.3. Anforderung an die Organisation

Um die Durchführung virtueller Meetings zu gewährleisten, ist die Bereitstellung einer robusten technischen Infrastruktur erforderlich. Die Grundlage hierfür bildet eine leistungsfähige und zuverlässige Netzwerkinfrastruktur, die eine stabile Verbindung aller Teilnehmer sicherstellt. Des Weiteren sind die Implementierung von Firewalls und Sicherheitsprotokollen essenziell, um die Netzwerksicherheit zu gewährleisten und vor Cyberangriffen zu schützen. Die Nutzung von Cloud-Diensten wie Microsoft Azure für Teams oder Zoom Cloud bietet zusätzliche Skalierbarkeit und Flexibilität. Lokale Server können eingesetzt werden, um zusätzliche Kontrolle und Sicherheit zu gewährleisten, falls dies erforderlich ist. Zudem ist die Implementierung von VPNs (Virtual Private Networks) entscheidend, um sichere Remote-Verbindungen zu gewährleisten und die Datensicherheit zu maximieren. Eine gut strukturierte Netzwerkinfrastruktur ist unerlässlich, um den Datenverkehr, der durch Videokonferenzen entsteht, effizient zu bewältigen. Unternehmen müssen sicherstellen, dass ihre Netzwerke über ausreichende Bandbreite verfügen. Hierbei können Programme implementiert werden, um den Videodatenverkehr zu priorisieren und eine gleichbleibend hohe Qualität zu gewährleisten. Firewalls und andere Sicherheitsmaßnahmen sind notwendig, um das Netzwerk vor externen Bedrohungen zu schützen. VPNs ermöglichen es Mitarbeitern, sicher von entfernten Standorten aus auf das Unternehmensnetzwerk zuzugreifen, was insbesondere in einer zunehmend dezentralisierten Arbeitswelt von Bedeutung ist.¹⁰⁰

Die erfolgreiche Implementierung virtueller Meetings erfordert neben der technischen Ausstattung auch eine Schulung der Mitarbeiter. Diese sollte umfassend im Umgang mit der gewählten Plattform erfolgen, um eine effektive Nutzung aller verfügbaren Funktionen zu gewährleisten. Dazu gehören Schulungen zur Nutzung von Video- und Audiokonferenzen, zur Bildschirmfreigabe und zur gemeinsamen Dokumentbearbeitung. Des Weiteren ist es empfehlenswert, dass Unternehmen regelmäßige Schulungen zu Sicherheits- und

⁹⁹ Vgl. Francis 2024.

¹⁰⁰ Vgl. Basak et al. 2010, S. 86-88.

Datenschutzthemen anbieten, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter über die neuesten Best Practices und Sicherheitsrichtlinien informiert sind. Auf diese Weise können Unternehmen gewährleisten, dass virtuelle Meetings effektiv und sicher durchgeführt werden. Eine gut durchdachte technische Infrastruktur sowie regelmäßige Schulungen sind entscheidend, um die Vorteile virtueller Meetings voll auszuschöpfen und eine produktive und sichere Arbeitsumgebung zu gewährleisten.¹⁰¹

2.2.4. Remote Work

2.2.4.1. Definition und Entwicklung

Die Corona-Pandemie hat signifikante Auswirkungen auf das Arbeitsleben gehabt. In der Konsequenz sahen sich viele Unternehmen gezwungen, ihre Mitarbeitenden ins Homeoffice zu verlegen, um die Verbreitung des Virus einzudämmen und die Gesundheit der Belegschaft zu schützen. Dieser plötzliche Wechsel stellt zweifellos eine Herausforderung dar, macht jedoch auch deutlich, dass das Arbeiten von zu Hause in vielen Branchen eine praktikable und effektive Lösung sein kann.¹⁰²

Der Begriff Remote Work, synonym mit Homeoffice verwendet, beschreibt die Erledigung beruflicher Aufgaben außerhalb des klassischen Büroumfelds, sei es vom heimischen Schreibtisch, einem Coworking-Space oder einem anderen beliebigen Ort. Die mit Remote Work einhergehende Flexibilität unterscheidet sich grundlegend vom Konzept des Mobile Work, bei dem der Arbeitsplatz häufig wechselt.¹⁰³

Wie eine Auswertung von Statista zeigt, ist die Telearbeit in Deutschland während der Pandemie deutlich angestiegen. Vor der Pandemie arbeiteten etwa 4% der Beschäftigten in Deutschland regelmäßig im Homeoffice. Während der Pandemie stieg dieser Anteil auf beachtliche 27%. Auch nach der Covid-19-Pandemie hat sich das Arbeiten von zu Hause aus in Deutschland etabliert, allerdings wird es an weniger Arbeitstagen genutzt. Im Jahr 2023 arbeiteten 23,5 % aller Erwerbstätigen zumindest gelegentlich von zu Hause aus. Dies teilt das Statistische Bundesamt (Destatis) mit. Nach 24,0 % im Jahr 2022 und 24,9 % im Jahr 2021 war

¹⁰¹ Vgl. Arishina et al. 2022, S. 7.

¹⁰² Vgl. Hackney et al. 2022, S. 2-3.

¹⁰³ Vgl. Aczel et al. 2021, S. 2.

der Anteil damit nur geringfügig niedriger. Im März 2022 war die aufgrund der Corona-Pandemie eingeführte Homeoffice-Pflicht ausgelaufen.¹⁰⁴

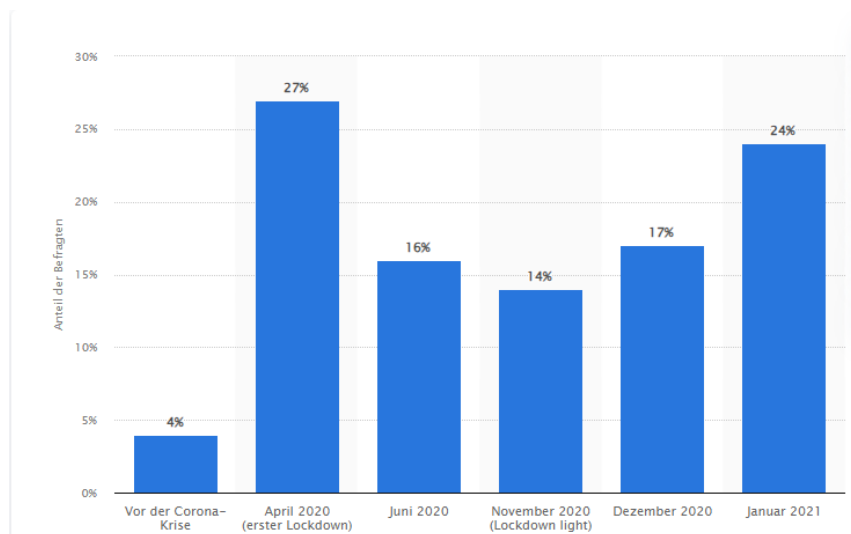


Abbildung 7: Im Homeoffice Beschäftigte in Deutschland während der Pandemie¹⁰⁵

Diese Entwicklung verdeutlicht die signifikanten Veränderungen in der Arbeitsorganisation und bietet einen relevanten Kontext, um die Auswirkungen von Remote Work auf Vertrauen und Kommunikation zu beleuchten. Allerdings sind mit dem Wechsel ins Homeoffice nicht nur Vorteile verbunden. Eine der größten Herausforderungen besteht im Umgang mit der daraus resultierenden Isolation und deren Einfluss auf zwischenmenschliche Beziehungen im beruflichen Kontext. Der Mangel an informellen Gesprächen und spontanen Begegnungen beeinträchtigt den Aufbau und die Pflege von Vertrauen, sowohl gegenüber Vorgesetzten als auch im Team. Die physische Distanz erschwert die Beobachtung von Verhaltensweisen sowie die Entwicklung von Freundschaften und kann sich direkt auf die Arbeitsatmosphäre auswirken.¹⁰⁶ Viele virtuelle Begegnungen sind rein auf Aufgaben fokussiert und weitgehend frei von emotionaler Verbindung. Da der spontane Austausch in hybriden oder virtuellen Arbeitsmodellen fehlt, müssen Meetings diesen ersetzen, was oft zu einer höheren Anzahl kürzerer Besprechungen führt. Ohne die Möglichkeit, schnell Rückfragen zu stellen oder informelle Gespräche zu führen, verbringen Mitarbeitende mehr Zeit in virtuellen Meetings, um Abstimmungen zu treffen, die früher beiläufig im Büro stattfanden.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Vgl. Destatis 2024.

¹⁰⁵ Statista 2024.

¹⁰⁶ Vgl. statista 2024.

¹⁰⁷ Vgl. Fayard et al. 2021, S. 6.

2.2.4.2. Herausforderungen und Möglichkeiten

In diesem Kontext ist die Qualität der Kommunikation als zentraler Faktor zu betrachten, da eine offene und transparente Kommunikation essenziell ist, um Vertrauen aufzubauen und Unsicherheiten zu reduzieren. Insbesondere in der Remote-Arbeit wurde ersichtlich, dass unzureichende oder verzögerte Rückmeldungen das Vertrauen in die Führungsebene und die Zusammenarbeit im Team beeinträchtigen können. Remote-Mitarbeitende berichten häufig von einem Gefühl des „Abgehängtseins“, da sie wichtige Entwicklungen verpassten oder sich nicht ausreichend eingebunden fühlten. Regelmäßiger und effektiver Informationsaustausch, sowohl formell als auch informell, ist daher ein entscheidender Baustein, um Missverständnisse zu vermeiden und das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken. Remote-Arbeit hat einen signifikanten Einfluss auf die zwischenmenschlichen Beziehungen, insbesondere in Bezug auf Isolation und Vertrauen. Eine reduzierte Anzahl weniger informeller Interaktionen kann den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Vertrauen in Vorgesetzte und Kollegen beeinträchtigen. Die Qualität und Häufigkeit der organisatorischen Kommunikation sind hierbei entscheidend. Eine unzureichende Kommunikation kann das Vertrauen unterminieren, da wichtige Informationen häufig nicht zeitnah und in ausreichender Menge vermittelt werden. Die Qualität und Häufigkeit der organisatorischen Kommunikation werden als entscheidende Faktoren identifiziert, da unzureichende Kommunikation das Vertrauen unterminiert, da wichtige Informationen häufig nicht zeitnah und in ausreichender Menge vermittelt werden. Effektiver Informationsaustausch fördert Offenheit und Vertrauen, doch Isolation kann diese Prozesse stark beeinträchtigen. Gerade deshalb ist es für Unternehmen wichtig, gezielte Maßnahmen zu ergreifen, wie regelmäßige virtuelle Meetings, offene Feedback-Kanäle und soziale Interaktionsmöglichkeiten, um den Zusammenhalt zu stärken und das Gefühl der Zugehörigkeit zu fördern.¹⁰⁸

Im Zuge der Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs während der Pandemie wurden regelmäßig virtuelle Meetings einberufen. Hierbei trat die sogenannte „Zoom Fatigue“, also die Ermüdung durch digitale Meetings, in Erscheinung. Diese Form der Erschöpfung resultierte aus der kontinuierlichen und intensiven Nutzung von Medien und trat besonders während der Pandemie in Erscheinung. Die regelmäßige Teilnahme an virtuellen Meetings führte dazu, dass Mitarbeitende über längere Zeiträume hinweg auf Bildschirme fokussieren und dabei mehrere Kommunikationskanäle gleichzeitig bedienen mussten. Dies hatte negative Auswirkungen auf

¹⁰⁸ Vgl. van Zoonen et al. 2023, S. 3-4.

die Konzentrationsfähigkeit, das Engagement und letztlich die Produktivität. Das Fehlen nonverbaler Kommunikation, das in physischen Meetings eine zentrale Rolle spielt, verstärkte die mentale Erschöpfung. Die Teilnehmenden mussten mehr Energie aufwenden, um soziale Hinweise zu interpretieren und angemessen zu reagieren. Zudem trug das Fehlen klarer Trennlinien zwischen Arbeit und Freizeit zur sogenannten Zoom Fatigue bei, insbesondere da Meetings häufig von zu Hause aus stattfanden. Dies führte bei vielen Mitarbeitenden zu Schwierigkeiten, sich vollständig zu erholen, was die Erschöpfung verstärkte. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Zoom Fatigue eine signifikante Herausforderung der Remote-Arbeit darstellt, welche das Wohlbefinden und die Effektivität der Mitarbeitenden erheblich beeinträchtigen kann.¹⁰⁹

Es existieren jedoch mehrere Strategien, die sich in ihrer Wirksamkeit als bewährt erweisen. Zunächst ist es essenziell, Multitasking zu vermeiden, da der Versuch, mehrere Aufgaben gleichzeitig zu erledigen, die Leistungsfähigkeit erheblich mindern kann. Daher ist es empfehlenswert, während eines Videochats alle potenziellen Ablenkungen wie E-Mail-Programme oder Messaging-Apps zu schließen, um die volle Aufmerksamkeit auf das Meeting zu richten.¹¹⁰

Videokonferenzen werden teilweise als vorteilhafter als persönliche Meetings wahrgenommen, insbesondere durch Funktionen wie Umfragen, Chats und den Einblick in die persönliche Umgebung der Kollegen. Gleichzeitig zeigen sich jedoch ähnliche Frustrationen wie in Präsenzmeetings, darunter verspäteter Beginn, fehlende Agenden und ineffektive Zeitnutzung, während es auch spezifische Herausforderungen für Videokonferenzteilnehmer im Homeoffice gibt.¹¹¹

Darüber hinaus ist die Einplanung regelmäßiger Pausen von Vorteil. Bei längeren Sitzungen empfiehlt es sich, kurze visuelle Pausen einzulegen, indem das Fenster minimiert oder der Blick für einige Sekunden vom Bildschirm abgewandt wird. An Tagen mit vielen aufeinanderfolgenden Meetings kann die Dauer der Sitzungen auf 25 oder 50 Minuten verkürzt werden, um kurze Pausen zu ermöglichen. Darüber hinaus kann es hilfreich sein, den Teilnehmern zu erlauben, die Kamera gelegentlich auszuschalten, um die Augen zu entlasten. Ein weiterer Ansatz zur Reduktion von Zoom Fatigue besteht in der Minimierung von visuellen

¹⁰⁹ Vgl. Chen und He 2023, S. 116.

¹¹⁰ Vgl. Fosslin und Duffy 2020, S. 3-4.

¹¹¹ Vgl. Karl et al. 2021, S. 355.

Reizen auf dem Bildschirm. Es zeigt sich, dass die Betrachtung der eigenen Person und der Hintergründe der anderen Teilnehmer zu mentaler Erschöpfung führen kann. Um diese Belastung zu reduzieren, sollte das eigene Bild verborgen und auf einfache Hintergründe zurückgegriffen werden. Zudem ist es empfehlenswert, virtuelle soziale Veranstaltungen auf freiwilliger Basis zu organisieren, um den Druck zur Teilnahme zu reduzieren, da solche Veranstaltungen insbesondere für introvertierte Personen anstrengend sein können. Es empfiehlt sich zudem, für weniger dringende Gespräche auf Telefonanrufe oder E-Mails zurückzugreifen, um die Belastung durch Videoanrufe zu verringern. Bei externen Kontakten sollte Video nicht als Standard betrachtet werden, um die potenzielle Invasivität solcher Interaktionen zu reduzieren.¹¹²

2.2.4.3. Erfolgsfaktoren für effektive Meetings

In diesem Kontext ist zudem zu berücksichtigen, zu welchem Zeitpunkt und auf welche Art und Weise Meetings als relevant zu betrachten sind. Die Auswahl des adäquaten Meeting-Modus kann mit einer gewissen Komplexität einhergehen. Um ein Meeting effektiv zu gestalten, ist es unerlässlich, sich mit den spezifischen Zielen, den erforderlichen Kommunikationsfähigkeiten sowie den damit verbundenen Kosten detailliert auseinanderzusetzen. Der Schlüssel zu einem effizienten Meeting liegt in der engen Verknüpfung der Meeting-Ziele („Warum treffen wir uns?“) mit den Meeting-Modi („Wie treffen wir uns?“) sowie den notwendigen Fähigkeiten („Was wird benötigt?“), um diese Ziele zu erreichen. Zunächst ist es erforderlich, die genauen Ziele des Meetings zu definieren. Die zu vermittelnden Inhalte können dabei von der Weitergabe von Informationen über die Entscheidungsfindung und den Gefühlsausdruck bis hin zum Aufbau von Beziehungen reichen. Die genannten Kategorien implizieren jeweils spezifische kommunikative Anforderungen. So ist beispielsweise sicherzustellen, dass beim Informationsaustausch alle Teilnehmenden ihre Stimmen hören können und gemeinsame Bildschirme genutzt werden können. Für die Entscheidungsfindung und den Austausch von Emotionen müssen zusätzliche visuelle Fähigkeiten, wie das Erkennen von Körpersprache und Gesichtsausdrücken, berücksichtigt werden.¹¹³ Meetings spielen eine signifikante Rolle im Kontext des Aufbaus und der Pflege von Beziehungen und Gemeinschaften. Der Einsatz von Humor in Meetings kann einen wesentlichen Beitrag zur Schaffung einer positiven Atmosphäre und Stärkung sozialer Bindungen leisten. Allerdings besteht bei unsachgemäßem Einsatz von Humor das Risiko der

¹¹² Vgl. Fosslin und Duffy 2020, S. 3-4.

¹¹³ Vgl. Standaert et al. 2022, S. 270-271.

Erzeugung von Missverständnissen oder Spannungen, was wiederum eine Beeinträchtigung des Vertrauensklimas zur Folge haben kann.¹¹⁴

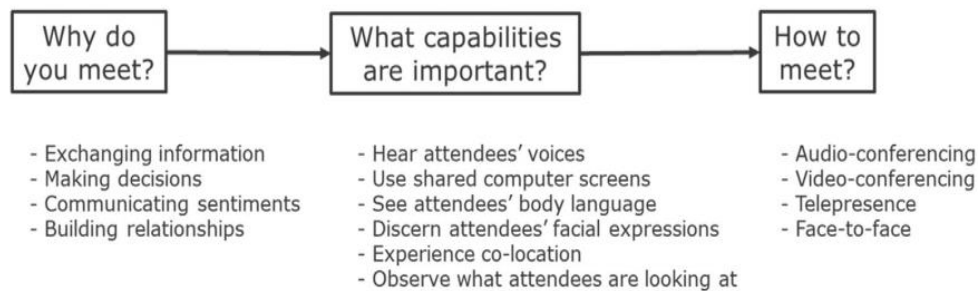


Abbildung 8: Entscheidungsfindung in virtuellen Meetings¹¹⁵

Van Zoonen et al. (2023) legen nahe, dass nicht die Häufigkeit oder Gegenseitigkeit der Kommunikation für den Aufbau von Vertrauensbeziehungen ausschlaggebend ist. Vielmehr ist die Qualität dieser Interaktionen von großer Relevanz. Vertrauensvolle Beziehungen entstehen durch zeitnahe und hochwertige Kommunikation, die ein gemeinsames Verständnis zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten fördert.¹¹⁶

Demgegenüber erfordert der Aufbau von Beziehungen eine intensivere Interaktion, bei der die physische Präsenz und das Beobachten von visuellen Hinweisen eine entscheidende Rolle spielen. Im Anschluss an die Zielbestimmung erfolgt die Auswahl der Meeting-Modi, wobei die benötigten Fähigkeiten zu berücksichtigen sind. Während Audiokonferenzen für den Austausch von Informationen ausreichend sein können, sind für Meetings, die eine tiefere Interaktion erfordern, Videokonferenzen oder Präsenzmeetings zu empfehlen. Insbesondere bei Meetings, bei denen der Aufbau von Beziehungen im Vordergrund steht, wird die Präferenz für Videokonferenzen oder persönliche Treffen vorgeschlagen. Es sei darauf hingewiesen, dass die Effektivität von Face-to-Face-Meetings nicht zwangsläufig höher ist als die von virtuellen Meetings, insbesondere wenn die Kosten für eine physische Zusammenkunft hoch sind.¹¹⁷ Des Weiteren ist die Größe sowie die Dauer des Meetings zu berücksichtigen, um den adäquaten Modus auszuwählen. Bei Meetings mit mehr als fünf Teilnehmern sowie bei Sitzungen von über einer Stunde Dauer sind in der Regel höhere visuelle Fähigkeiten erforderlich, um eine effektive Durchführung zu gewährleisten. Virtuelle Meetings sind in der Regel kürzer als

¹¹⁴ Vgl. Allen und Lehmann-Willenbrock 2023, S. 12.

¹¹⁵ Vgl. Standaert et al. 2022, S. 270.

¹¹⁶ Vgl. van Zoonen et al. 2023, S. 8.

¹¹⁷ Vgl. Standaert et al. 2022, S. 271-272.

persönliche Treffen, jedoch kann ihre Effektivität bei längeren Sitzungen abnehmen, sofern visuelle Fähigkeiten fehlen.¹¹⁸ Dabei können Sprachmodelle Abhilfen schaffen, die speziell für gesprochene Sprache entwickelt wurden. Sie können die automatische Zusammenfassung von Meetings deutlich verbessern, da anders als herkömmliche KI-Modelle, die auf geschriebenen Text trainiert wurden, nicht optimal für gesprochene Dialoge geeignet sind.¹¹⁹

2.3. Meetings im Change-Management

2.3.1. Meetings als Instrument im Change-Management

Meetings nehmen im Rahmen von Change-Management eine zentrale Rolle ein und stellen ein unverzichtbares Instrument für Führungskräfte dar, um Veränderungen effektiv zu kommunizieren und zu steuern. Regelmäßige und systematisch gestaltete Meetings tragen zur Sicherstellung einer einheitlichen und transparenten Informationsweitergabe bei und fördern auf diese Weise das Vertrauen und die Motivation der Mitarbeiter. Allen und Lehmann-Willenbrock (2023) betonen, dass Meetings nicht nur den Arbeitsalltag strukturieren, sondern als zentrale Schnittstelle für Zusammenarbeit in Organisationen fungieren und maßgeblich zum Erfolg von Veränderungsprozessen beitragen. Ihre Untersuchung zeigt, dass gezielte Meetingstrukturen eine klare Botschaft vermitteln und Unsicherheiten abbauen können, ein Aspekt, der entscheidend zur Schaffung eines Gefühls von Sicherheit und Zuversicht beiträgt. Darüber hinaus bieten solche Meetings die Gelegenheit, alle Beteiligten kontinuierlich über den Fortschritt der Veränderungsprozesse zu informieren und Feedback einzuholen, wodurch potenzielle Probleme frühzeitig erkannt und adressiert werden können. In diesem Zusammenhang sehen die Autoren Meetings als unverzichtbaren Bestandteil organisationaler Zusammenarbeit, deren wissenschaftliche Untersuchung essenziell ist, um den komplexen Anforderungen moderner Unternehmen gerecht zu werden.¹²⁰

Ein spezifisches Beispiel hierfür ist das „Cascade Team Briefing“, ein strukturierter Ansatz, bei dem Informationen systematisch durch die Managementebenen weitergegeben werden. Die Kommunikation erfolgt in beide Richtungen, wobei die oberste Führungsebene den Anfang bildet. Dazu wird ein standardisiertes Briefing-Paket eingesetzt. Dies erlaubt den Teams eine gründliche Auseinandersetzung mit den vorgeschlagenen Veränderungen und eine entsprechende Verarbeitung, während gleichzeitig Feedback aus unterschiedlichen

¹¹⁸ Vgl. Standaert et al. 2022, S. 272.

¹¹⁹ Vgl. Rennard et al. 2023, S. 872.

¹²⁰ Vgl. Allen und Lehmann-Willenbrock 2023, S. 1-2.

organisationalen Bereichen eingeholt wird. Dieser partizipative Ansatz steigert die Motivation der Mitarbeiter und ihre Bereitschaft, die Veränderungen zu unterstützen und aktiv mitzugestalten. Das Cascade Team Briefing gewährleistet, dass die mittlere Managementebene, auch als „gefrorene Schicht“ bezeichnet, nicht umgangen, sondern aktiv in den Veränderungsprozess integriert wird. So wird sichergestellt, dass eine Entmachtung der mittleren Führungskräfte verhindert wird, indem deren Rolle als Change Champions, die die Vision der oberen Führungsebene in greifbare Maßnahmen umsetzen, gestärkt. Durch die regelmäßigen Briefings und die Möglichkeit des Feedbacks wird eine Kultur der offenen Kommunikation und der kontinuierlichen Verbesserung geschaffen, wodurch sichergestellt wird, dass Informationen adäquat und zeitnah weitergegeben werden. Dies ist ein wesentlicher Aspekt innerhalb von Change-Management-Prozessen, da so die Förderung von Engagement, Partizipation sowie eine erfolgreiche Umsetzung der Veränderungen innerhalb der gesamten Organisation gewährleistet ist.¹²¹

Des Weiteren sind Meetings von entscheidender Bedeutung für das Change-Management, da sie als „Keystone-Habit“ betrachtet werden, das dramatische Verbesserungen in allen Bereichen einer Organisation bewirken kann. Die Effektivität von Meetings führt zu einer Optimierung des Informationsflusses, was wiederum zu einer Verbesserung der Koordination und einer Effizienzsteigerung von Entscheidungsprozessen beiträgt.¹²²

Ein „Keystone Habit“ bezeichnet eine zentrale Gewohnheit, die eine Kettenreaktion auslöst und eine positive Beeinflussung anderer Gewohnheiten sowie Verhaltensweisen zur Folge hat. Die Fokussierung auf eine einzige Gewohnheit ermöglicht es, umfassende Optimierungen innerhalb der gesamten Organisation zu erreichen. Ein Beispiel für die Umsetzung einer solchen zentralen Gewohnheit ist die Fokussierung auf Arbeitssicherheit bei Alcoa unter CEO Paul O’Neill. Die Implementierung dieser Maßnahme resultierte nicht nur in einer sichereren Arbeitsumgebung, sondern auch in einer Optimierung der internen Kommunikation sowie des Vorschlagswesens im Unternehmen. Die Belegschaft wurde dazu ermutigt, nicht nur Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitssicherheit, sondern auch sonstige betriebliche Optimierungsvorschläge einzubringen. Die Etablierung einer solchen zentralen Gewohnheit führt zu einer Struktur, die wiederum andere positive Veränderungen und Innovationen fördert. Die gezielte Veränderung eines Schlüsselaspekts ermöglicht die Realisierung umfassender und nachhaltiger

¹²¹ Vgl. Wild 2021.

¹²² Vgl. Keith.

Transformationen. Folglich kann ein „Keystone Habit“ als Ausgangspunkt dienen, um tiefgreifende und weitreichende positive Veränderungen in einer Organisation zu initiieren.¹²³

Meetings können als „Keystone Habit“ betrachtet werden, da ihre konsequente und strukturierte Durchführung eine positive Kettenreaktion im Unternehmen auslöst. Die regelmäßige Kommunikation und der Austausch in Meetings optimieren den Informationsfluss, verbessern die Koordination und fördern eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung. Dies trägt nicht nur zu einer besseren Entscheidungsfindung bei, sondern auch zu tiefgreifenden, nachhaltigen Veränderungen innerhalb der Organisation.

Um jedoch den vollen Nutzen zu entfalten, ist eine systematische Gestaltung von Meetings unabdingbar. Dies impliziert, dass nicht nur individuelle Fähigkeiten geschult werden müssen, sondern auch die gesamte Meetingstruktur und -kultur einer Reflexion unterzogen und gegebenenfalls angepasst werden sollten. Eine klare, geteilte Vision und ein präziser Plan für die Umsetzung sind von entscheidender Bedeutung. Veränderungen müssen spezifisch, geführt und kontinuierlich verstärkt werden. Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle, indem sie die neuen Meetingpraktiken vorleben und so das Verhalten im gesamten Unternehmen prägen. Nur durch diese ganzheitliche und systematische Herangehensweise können Meetings effektiv zur Unterstützung von Veränderungsprozessen beitragen und nachhaltige Verbesserungen ermöglichen.¹²⁴

Zusammengefasst stellen Meetings somit ein unverzichtbares Instrument des Change-Managements dar, das wesentlich zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsprozessen beiträgt.

2.3.2. Arten von Meetings im Change-Management

Die Kommunikation stellt einen essenziellen Faktor im Rahmen des Change-Managements dar, da sie maßgeblich zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen beiträgt. In diesem Kontext sind Meetings von entscheidender Bedeutung, da sie eine wichtige Rolle bei der Vermittlung von Visionen sowie der Sicherstellung eines einheitlichen Informationsstands aller Beteiligten spielen. Durch regelmäßige und gut strukturierte Meetings kann eine klare Definition der Ziele sowie eine effektive Überwachung der Fortschritte gewährleistet werden.

¹²³ Vgl. Duhigg 2012.

¹²⁴ Vgl. Keith.

In ihrem Bericht zur Verbesserung des Change-Managements definieren Sarran et al. drei Arten von Meetings, die in der praktischen Anwendung des Change-Managements Berücksichtigung finden.

1. Erste Gruppensitzung

Die erste Gruppensitzung nimmt eine zentrale Rolle im Change-Management-Prozess ein. Diese Art von Treffen dient der Förderung des Dialogs über die vorgeschlagene Veränderung sowie der Übermittlung der grundlegenden Botschaft des Wandels. Zunächst wird der Fall für die Veränderung erläutert, gefolgt von einer Vision für die Zukunft. Im Anschluss erfolgt eine Erläuterung der Auswirkungen der umfassenderen organisatorischen Veränderung auf die Arbeit des Teams sowie eine Darlegung der konkreten Veränderungen. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Meetings ist die Adressierung von Bedenken, Problemen und Ideen der Teammitglieder. Des Weiteren erfolgt eine Überprüfung des ersten Entwurfs des team-spezifischen Verhaltensänderungsplans sowie eine Erläuterung der nächsten Schritte, einschließlich bevorstehender Einzelgespräche und der Bildung eines Arbeitsteams zur Rückmeldung über den Verhaltensänderungsplan. Darüber hinaus wird die Einhaltung von Best Practices in der Kommunikation betont, um eine klare und konsistente Vermittlung der Botschaften zu gewährleisten. Im Rahmen der Förderung von Engagement erfolgt zunächst eine erneute Betonung der globalen organisatorischen Botschaft über den Wandel, einschließlich des Falls und der Vision für die Veränderung. Im Anschluss erfolgt eine detaillierte Darstellung der Auswirkungen der Veränderung auf die Arbeit des Teams. Dies ermöglicht den Betroffenen, die erforderlichen Maßnahmen zu verstehen, um die angestrebte Veränderung zu realisieren und die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Die kontinuierliche Kommunikation stellt während des gesamten Veränderungsprozesses ein entscheidendes Element dar. Es ist von essenzieller Bedeutung, dass dem Team fortlaufend Möglichkeiten zur Äußerung von Bedenken und zur Abgabe von Feedback bereitgestellt werden. In Phasen des Wandels neigen Führungskräfte dazu, die Kommunikation als ausreichend zu betrachten, während Mitarbeiter den Eindruck gewinnen, nicht hinreichend informiert worden zu sein. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass Führungskräfte sich darüber im Klaren sind, dass Mitarbeiter während Zeiten des Wandels einem hohen Stress ausgesetzt sind, was ihre Fähigkeit zur Informationsverarbeitung um bis zu 80 % reduzieren kann.¹²⁵

¹²⁵ Vgl. Sarran et al., S. 20.

2. Einzelgespräche (1:1 Meetings)

Auch regelmäßig angesetzte Einzelgespräche (1:1-Meetings) stellen einen wesentlichen Bestandteil des Change-Management-Prozesses dar. In diesen Sitzungen werden individuelle Problematiken, die im Kontext der vorgeschlagenen Veränderung entstehen, erörtert und der Grad der Verpflichtung jedes Einzelnen zur Veränderung evaluiert. Die Anwendung bewährter Kommunikationspraktiken gewährleistet, dass die Gespräche effektiv und zielorientiert verlaufen. Neben der häufigen Kommunikation ist es von Bedeutung, sowohl Gruppen- als auch Einzelgespräche zu nutzen, um das Engagement jedes Einzelnen für die vorgeschlagene Veränderung zu ermitteln. Bei Mitarbeitern, die nicht vollständig engagiert sind, sollten die Einzelgespräche dazu genutzt werden, deren Bedenken zu entdecken und zu besprechen. Diese regelmäßigen 1:1-Meetings bieten eine Plattform, um tiefergehende Gespräche zu führen und individuelle Unterstützung zu leisten. Durch gezielte Einzelgespräche kann sichergestellt werden, dass alle Teammitglieder über den gleichen Informationsstand verfügen und ihre Anliegen direkt adressiert werden. Dies erhöht die Erfolgsaussichten des gesamten Veränderungsprozesses.¹²⁶

3. Laufende Gruppen-Updates

Die kontinuierliche Kommunikation von Gruppen-Updates ist von entscheidender Bedeutung, um den Fortschritt und die Anpassungen der vorgeschlagenen Veränderung in einem transparenten Prozess zu kommunizieren. In diesen Sitzungen werden Modifikationen am Verhaltensänderungsplan besprochen und bewährte Kommunikationspraktiken angewendet, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten informiert und engagiert bleiben.

Eine häufige Kommunikation ist unerlässlich, um den Wandel zu unterstützen und ein positives, aber realistisches Bild der Veränderung zu vermitteln. Es ist von entscheidender Bedeutung, etwaige Bedenken an die Führungsebene weiterzugeben und Kritik nicht an das Team zu richten. Die Informationen sollten klar, konsistent und in einfacher Sprache vermittelt werden. Von gleicher Wichtigkeit ist es, Ehrlichkeit über bekannte und unbekannte Aspekte der Veränderung zu bewahren, ebenso wie Empathie und Fürsorge. Ein unterstützendes Umfeld wird gefördert, indem mehr zugehört als

¹²⁶ Vgl. Schindler 2016, S. 2-4.

gesprächen wird, Gefühle anerkannt und auf den Tonfall geachtet wird, beispielsweise indem „wir“ statt „du“ verwendet wird. Es ist von essenzieller Bedeutung, dass stets Raum für Dialoge und Feedback gegeben wird, um das Engagement für die vorgeschlagene Veränderung sicherzustellen. Diesbezüglich haben sich Fragen wie „Welche zusätzlichen Informationen benötigen Sie?“ oder „Wie können wir Sie am besten für den Erfolg vorbereiten?“ als hilfreich erwiesen, um die Bedürfnisse der Teammitglieder zu erkennen und zu adressieren. Zudem sollte anhand des Kübler-Ross-Modells¹²⁷ kontinuierlich die emotionalen Phasen jedes Einzelnen bewertet und die entsprechende Unterstützung bereitgestellt werden.¹²⁸

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine effektive Kommunikation im Kontext des Change-Managements von essenzieller Bedeutung ist. Dabei spielen Meetings eine zentrale Rolle, da sie die Vermittlung von Visionen sowie die Sicherstellung des Informationsflusses ermöglichen. Durch regelmäßige Gruppensitzungen, Einzelgespräche und kontinuierliche Gruppen-Updates können Bedenken adressiert, das Engagement gefördert und der Fortschritt transparent kommuniziert werden. Eine transparente, konsistente und empathische Kommunikation ist von entscheidender Bedeutung, um den Wandel erfolgreich zu gestalten und die angestrebten Ergebnisse zu erzielen.

2.3.3. Planung und Durchführung von Meetings im Change-Management

Die sorgfältige Planung und Durchführung von Meetings stellen einen zentralen Bestandteil eines erfolgreichen Change-Managements dar. Die Implementierung neuer Konzepte, Systeme oder Prozesse in einem Arbeitsumfeld erfordert mehr als eine einfache Mitteilung per E-Mail, um die intendierten Resultate zu erzielen. Es ist von essenzieller Bedeutung, dass die Erwartungen klar kommuniziert werden, dass ein umfassendes Schulungsprogramm zur Vermittlung der notwendigen Fähigkeiten durchgeführt wird und dass der Fortschritt konsequent verstärkt und gemessen wird. Meetings stellen den logischen Rahmen für Aktivitäten im Change-Management dar, da sie die Aufmerksamkeit der gesamten Gruppe auf sich ziehen und sicherstellen, dass die Botschaft von allen gehört und verstanden wird. Zu den zentralen Aktivitäten, die in Meetings integriert werden sollten, gehören Statusaktualisierungen über laufende Initiativen, Wiederholungen zur Auffrischung von Schulungsinhalten, die

¹²⁷ Vgl. Kapitel 2.1.3.3. Das Kübler-Ross Modell im Change-Management.

¹²⁸ Vgl. Saran et al., S. 20.

Vorstellung zukünftiger Initiativen sowie die Anerkennung von Erfolgen. Statusaktualisierungen stellen sicher, dass die Teilnehmer über den Fortschritt und die nächsten Schritte von Projekten informiert sind und fördern dadurch ihr Engagement. Wiederholungen fördern die langfristige Verankerung von neuem Wissen. Die frühzeitige Kommunikation über bevorstehende Veränderungen mindert Ängste und erhöht die Akzeptanz, während die öffentliche Anerkennung von Erfolgen die Motivation und das Leistungsniveau der Mitarbeiter steigert. Effektive Meetings im Change-Management tragen folglich wesentlich zu einer erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsprozessen bei. Durch sie erfolgt eine Erhöhung der Transparenz, eine Einbindung der Mitarbeiter sowie eine Förderung der organisationalen Weiterentwicklung.¹²⁹

2.3.4. Ablauf von Meetings

Im Change-Management kommt dem Meeting-Prozess eine entscheidende Bedeutung zu. Eine gut strukturierte Meeting-Kultur umfasst klare Kommunikationswege, die Einbindung aller Stakeholder und die kontinuierliche Verfolgung von Fortschritten. Ein effizienter Meeting-Ablauf unterstützt Veränderungsprozesse, indem er Transparenz schafft, Widerstände frühzeitig erkennt und die Umsetzung von Maßnahmen gezielt vorantreibt. So wird sichergestellt, dass alle Beteiligten auf dem gleichen Stand sind und Veränderungen nachhaltig im Unternehmen verankert werden können.¹³⁰

Um Meetings erfolgreich durchführen zu können, müssen die Moderatoren besonders darauf achten, wie die Meetings ablaufen. Eine sorgfältige Planung und eine strukturierte Durchführung sind entscheidend für die Effizienz und Zielorientierung virtueller Meetings. Verschiedene Agenturen und Unternehmen haben zur effizienten Steuerung von Veränderungsprozessen und zur Förderung der Zusammenarbeit Prozesse für virtuelle Meetings entwickelt. Diese Prozesse beinhalten klare Strukturen für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Meetings. Dadurch wird eine transparente Kommunikation sichergestellt, die Beteiligung aller relevanten Stakeholder gewährleistet und die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen optimiert. Durch diese Vorgehensweisen wird sichergestellt, dass virtuelle Meetings im Change-Management effizient und zielgerichtet ablaufen, was letztlich zum Erfolg von Veränderungsprozessen beiträgt. Folgende Punkte gilt es zu beachten, um Meetings effektiv zu gestalten.

¹²⁹ Vgl. Eagle's Flight.

¹³⁰ Vgl. Mesakumo

1. Vorbereitung des Meetings

Bevor ein Meeting angesetzt wird, sollte geprüft werden, ob es wirklich notwendig ist oder ob Alternativen wie E-Mails oder Chats ausreichen. Die Teilnehmer sollten gezielt ausgewählt werden, um Effizienz zu maximieren und Zoom-Fatigue zu vermeiden. Die Wahl der richtigen Plattform ist entscheidend und sollte sich an den benötigten Funktionen wie Bildschirmfreigabe oder Breakout-Räumen orientieren sowie an der Vertrautheit der Teilnehmer mit der Technologie. Zudem ist es wichtig, klare Ziele und eine strukturierte Agenda festzulegen, die im Voraus verteilt wird, um eine gezielte Vorbereitung zu ermöglichen. Schließlich sollte vor dem Meeting die eingesetzte Technologie getestet werden, um technische Probleme zu vermeiden.¹³¹

2. Durchführung des Meetings

Ein Moderator übernimmt die Steuerung des Meetings und sorgt für eine klare Struktur, während ein Co-Moderator technische Unterstützung leisten kann. Um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten, sollten alle Teilnehmer bestimmte Meeting-Etiketten beachten, wie das Stummschalten des Mikrofons, wenn sie nicht sprechen, und das Vermeiden von Ablenkungen. Die Integration interaktiver Elemente wie Eisbrecher, Umfragen oder Teamspiele trägt dazu bei, die Aufmerksamkeit der Teilnehmer hochzuhalten. Zudem ist es wichtig, menschliche Verbindungen zu pflegen, indem beispielsweise informelle Gespräche vor oder nach dem Meeting ermöglicht werden. Meetings sollten grundsätzlich kurz und fokussiert gehalten werden und idealerweise nicht länger als 45 Minuten dauern. Falls eine längere Besprechung erforderlich ist, sollten regelmäßige Pausen eingeplant werden.¹³²

3. Nachbereitung und kontinuierliche Verbesserung

Nach dem Meeting sollten alle besprochenen Punkte sowie die nächsten Schritte dokumentiert und an die Teilnehmer versendet werden, um Transparenz zu gewährleisten. Um zukünftige Meetings zu optimieren, ist es hilfreich, regelmäßig Feedback einzuholen, sei es durch Umfragen oder direkte Rückmeldungen. Eine kontinuierliche Evaluierung der Meeting-Prozesse trägt dazu bei, die Effektivität und Produktivität langfristig zu steigern. Eine

¹³¹ Vgl. Bond Collective; Workplaceless.

¹³² Vgl. Bond Collective; Team Building Hub; Workplaceless.

durchdachte Meeting-Kultur im virtuellen Raum stellt sicher, dass Veränderungsprozesse effizient und nachhaltig im Unternehmen umgesetzt werden.¹³³

Die Analyse verschiedener Quellen zeigt, dass es zahlreiche bewährte Methoden für erfolgreiche virtuelle Meetings gibt. Klare Ziele und eine strukturierte Agenda halten Meetings fokussiert und ermöglichen eine gezielte Vorbereitung. Teilnehmer sollten rechtzeitig über die verwendete Software informiert und geschult werden, während ein Technik-Check vorab technische Probleme verhindert. Nach dem Meeting sorgt eine Zusammenfassung der besprochenen Punkte und regelmäßiges Feedback für Transparenz und kontinuierliche Verbesserung.

3. Methode

3.1. Forschungsdesign und Forschungsmethoden

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Untersuchung der Rolle von Meetings im Kontext des Change-Managements sowie der Entwicklung von Strategien für deren effektiveren Nutzung. Dies erfolgt vor dem Hintergrund, dass die einschlägige Literatur den Zusammenhang zwischen Meetings und Change-Management bislang nur unzureichend beleuchtet hat. Im Rahmen der Untersuchung werden Herausforderungen, Optimierungsmöglichkeiten und praktische Implikationen für Organisationen analysiert. Ziel ist es, eine Übersicht ausgewählter Literatur sowie spezifischer Empfehlungen zur besseren Nutzung von Meetings im Change-Management und zur Minimierung von Widerständen gegen Veränderungen zu formulieren.

Für diese Masterarbeit wird eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt, um den aktuellen Forschungsstand zu den Themen Change-Management und Meetings zu analysieren. Es werden sowohl wissenschaftliche Artikel als auch Bücher, Berichte und andere relevante Internetquellen ausgewertet. Die vorliegende Arbeit verwendet eine literaturbasierte Analyse, da sie eine systematische und umfassende Untersuchung bestehender wissenschaftlicher Erkenntnisse zum Zusammenhang von Meetings und Change-Management ermöglicht. Diese Methodik ist besonders geeignet, da sie eine breite theoretische Grundlage schafft und verschiedene Perspektiven aus der Fachliteratur kombiniert. Alternative empirische Methoden wie Befragungen oder Fallstudien wären zwar denkbar, jedoch aufgrund der Kontextabhängigkeit von Meeting-Effekten schwer vergleichbar. Die gewählte Methode

¹³³ Vgl. Bond Collective; Voltage Control 2021; Workplaceless.

erlaubt es, generalisierbare Erkenntnisse abzuleiten und vorhandene Forschung gezielt auszuwerten, um die Forschungsfrage fundiert zu beantworten.

Die Analyse der Literatur zielt darauf ab, die verschiedenen Ansätze und Erkenntnisse zu synthetisieren und Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede herauszuarbeiten. Auf dieser Grundlage werden Empfehlungen und Implikationen für die Praxis abgeleitet, um Unternehmen dabei zu unterstützen, Meetings effektiver im Change-Management einzusetzen.

Die Methodik beinhaltet eine systematische Durchsicht relevanter wissenschaftlicher Artikel, Bücher und anderer verfügbarer Quellen, die durch geeignete Suchbegriffe und -strategien identifiziert werden. Die Ergebnisse werden kritisch analysiert und miteinander verglichen, um Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Forschungsfrage zu ziehen.

Die vorliegende Untersuchung wird strukturiert und nachvollziehbar gestaltet, indem die Taxonomie angelehnt an Niessner (2010) und Kraus et al. (2010) als methodische Orientierung herangezogen wird. Diese Kategorisierung zeichnet sich durch eine strukturierte und detaillierte Erfassung wissenschaftlicher Arbeiten aus, die verschiedene Dimensionen wie Problemstellung, Anwendungsbereich und andere relevante Merkmale berücksichtigt, um eine systematische Analyse zu ermöglichen.¹³⁴ Für diese Arbeit wurden auch andere relevante Quellen hinzugefügt. Die Methodik wird in dieser Arbeit adaptiert, um die Forschungsfrage „Welche Rolle spielen Meetings im Change-Management und wie können Meetings im Change-Management effektiver eingesetzt werden?“ sowie die damit verbundene Unterfrage systematisch zu untersuchen.

3.2. Identifizierung der Literatur

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde eine systematische Literaturrecherche durchgeführt, um eine Auswahl an Publikationen zu identifizieren, die sich mit den Themen Meetings, Change-Management und Meetings im Change-Management befassen. Die Recherche erstreckte sich auf eine Vielzahl einschlägiger Datenbanken und Quellen, darunter

- PubMed
- Google Scholar
- ResearchGate

¹³⁴ Vgl. Niessner 2010; Kraus et al. 2010.

- Datenbank der Universität Wien
- Elsevier
- Springer
- diverse Internetquellen von Unternehmen und Agenturen.

Die Suchanfragen wurden unter Verwendung gezielter Schlüsselwörter und Phrasen durchgeführt, darunter „Change-Management“, „Meetings“, „Meetings im Change-Management“, „Change-Management Meeting“ und „Business Meeting“. Bei der Recherche wurden sowohl deutsch- als auch englischsprachige Quellen berücksichtigt. Die Verwendung des Operators „AND“ diente der Präzisierung der Suche und der Steigerung der Relevanz der Ergebnisse. Des Weiteren wurden Filter eingesetzt, um die Suche auf Peer-Review-Artikel und Publikationen der letzten zehn Jahre zu beschränken, um einen aktuellen Bezug sicherzustellen. Auch Quellen mit einem höheren Alter wurden in die Recherche einbezogen, sofern sie für die Thematik von Relevanz waren.

Die Auswahl der Literatur erfolgte anhand der Kriterien Relevanz und Aktualität. Eine erste Einschätzung der Relevanz wurde anhand der Titel und Abstracts der identifizierten Studien vorgenommen. Im Falle der Verfügbarkeit des Volltextes wurde eine Durchsuchung der Schlüsselwörter mit der Suchfunktion vorgenommen, um eine Gewährleistung der Abdeckung wesentlicher Aspekte der Themengebiete durch die Studien zu erzielen. Falls kein Volltext verfügbar war, wurde die Relevanz der Quelle anhand der verfügbaren Abstracts und gegebenenfalls durch die Analyse von Metadaten sowie anderen zugänglichen Informationen eingeschätzt. Wurde auch auf diese Weise keine ausreichende Klarheit über die Relevanz erzielt, wurde die Quelle aus der Auswahl ausgeschlossen.

Der Screening-Prozess wurde mit der Identifizierung von insgesamt 51 Quellen für den Ergebnisabschnitt initiiert, davon 41 Paper aus verschiedenen Journals und zehn Bücher. Im Anschluss wurden die ausgewählten Studien einer detaillierten Volltextanalyse unterzogen. Außerdem wurde bei der Erstellung der Untersuchung ebenfalls auf Onlinequellen von Agenturen und Unternehmen zurückgegriffen, um eine umfassende und aktuelle Grundlage für die Untersuchung zu gewährleisten.

4. Ergebnisse

4.1. Thematisierung und Bedeutung von Meetings in der Change-Management-Literatur

Die in der Literatur untersuchten Theorien und Ansätze zu Meetings im Kontext des Change-Managements wurden im Rahmen dieser Untersuchung kritisch analysiert. Auf dieser Grundlage werden die folgenden Ergebnisse präsentiert, die sowohl die Herausforderungen als auch die Optimierungsmöglichkeiten von Meetings in Veränderungsprozessen beleuchten. Diese Ergebnisse tragen dazu bei, die Forschungsfrage zu beantworten, welche Rolle Meetings im Change-Management spielen und wie ihre Nutzung effektiver gestaltet werden kann.

Die Analyse der Literatur zum Thema Change-Management hat ergeben, dass die Thematisierung von Meetings in der wissenschaftlichen Literatur unterschiedlich stark ausgeprägt ist. So konnten insgesamt acht Quellen identifiziert werden, in denen Meetings explizit thematisiert werden. In drei weiteren Quellen lassen sich lediglich indirekte Verweise auf die Bedeutung von Meetings im Kontext von Veränderungsprozessen finden. In der weiteren Literatur werden Meetings gar nicht erwähnt.¹³⁵

Erwähnung von Meetings in den Change-Management Quellen	[9] [12] [18] [22] [24] [25] [28] [29]	[3] [4] [5] [6] [8] [10] [11] [20] [21] [26] [31] [34] [35] [36] [38] [40]	[32] [33] [41]
Ja			
Nein			
Impliziert			

Tabelle 7: Erwähnung von Meetings in der Change-Management Literatur¹³⁶

John P. Kotter (1995) betont in seinem Paper die wesentliche Bedeutung von Meetings als zentralen Kommunikationskanal zur Vermittlung der Transformationsvision. In erfolgreichen Veränderungsprozessen werden Meetings nicht nur als Mittel zur Informationsweitergabe genutzt, sondern auch dazu, die Vision der Veränderung in den Alltag der Mitarbeitenden zu integrieren und lebendig zu halten. Kotter erörtert, wie die Routine von Meetings durch

¹³⁵ Vgl. Tabelle 7.

¹³⁶ Eigene Darstellung.

produktive Diskussionen über die Ziele der Transformation verbessert werden kann. Dies ermöglicht es den Führungskräften, die langfristigen Veränderungen kontinuierlich in den Fokus zu rücken und das Engagement der Mitarbeitenden zu fördern. Insbesondere betont Kotter die entscheidende Rolle von Meetings bei der Überwindung von Widerständen gegen Veränderungen. Durch die aktive Diskussion der Transformationsziele und das Einholen von Feedback seitens der Mitarbeitenden wird eine Kultur der Offenheit und Partizipation gefördert. Dies führt zu einer stärkeren Identifikation der Mitarbeitenden mit der Vision und ihrer Bereitschaft, die erforderlichen Veränderungen mitzutragen.¹³⁷

Kreutzer (2021) unterstreicht die herausragende Bedeutung von Meetings im Kontext des Veränderungsmanagements, insbesondere vor dem Hintergrund Unternehmensführung. Die zunehmende Herausforderung, die Anzahl der Meetings zu reduzieren und gleichzeitig ihre Effizienz zu steigern, wird in vielen Unternehmen als ein zentrales Problem identifiziert. Kreutzer weist darauf hin, dass Führungskräfte und Aufsichtsräte bis zu 70 % ihrer Zeit in Sitzungen verbringen, wobei in 83% der Fälle eine Unzufriedenheit mit den erzielten Ergebnissen deutlich wird.¹³⁸ Die ineffizienten Strukturen von Meetings, welche häufig auf veraltete Prozesse und eine unzureichende Nutzung digitaler Technologien zurückzuführen sind, erschweren die effektive Steuerung von Veränderungsprozessen.¹³⁹ Im Kontext des Change-Managements kommt Meetings eine entscheidende Bedeutung zu, da sie eine zentrale Plattform für die Klärung strategischer Fragen sowie für die Entscheidungsfindung darstellen. Kreutzer postuliert, dass ineffiziente Meetings, die durch eine unorganisierte Materialverteilung sowie eine fehlende Priorisierung gekennzeichnet sind, die Fähigkeit von Unternehmen, Veränderungen effektiv zu steuern, gefährden. Des Weiteren wird darauf verwiesen, dass langsame Entscheidungsprozesse sowie das Fehlen einer Nachverfolgung der getroffenen Entscheidungen die Effektivität von Meetings zusätzlich einschränken. Diese Ineffizienzen resultieren in einer häufig unzureichenden Zielerreichung von Meetings, was den Erfolg von Change-Management-Initiativen gefährdet.¹⁴⁰

Die steigende Relevanz der virtuellen Zusammenarbeit ist von großer Bedeutung, stellt jedoch eine Herausforderung im Kontext des Change-Managements dar. Die Zunahme virtueller Zusammenarbeit ist auf die Fortschritte in der Kommunikationstechnologie zurückzuführen,

¹³⁷ Vgl. Kotter 1995, S. 63-64.

¹³⁸ Vgl. Kreutzer 2021, S. 265-266.

¹³⁹ Vgl. Graves und Karabayeva 2020, S. 167.

¹⁴⁰ Vgl. Kreutzer 2021, S. 265-266.

die eine effiziente Teamarbeit unabhängig vom Standort ermöglichen. Dabei kommen Meetings eine zentrale Rolle zu, da trotz physischer Distanz eine Teamintegration erreicht werden muss. Ein zentrales Problem dabei ist das Fehlen von physischer Nähe und analoger Kommunikation wie Gestik und Mimik, die für die Entwicklung eines „Wir-Gefühls“ von entscheidender Bedeutung sind. Es wirkt sich auf die Kommunikation, das Vertrauen und die Zusammenarbeit aus, was gezielte technologische und organisatorische Lösungen erfordert.¹⁴¹ Lauer (2019) argumentiert, dass der gezielte Einsatz von Echtzeitmedien und informellen Kommunikationsmöglichkeiten, wie beispielsweise virtuellem Small Talk, dazu beitragen kann, die Herausforderungen virtueller Meetings zu überwinden. Diese Maßnahmen sind erforderlich, um die emotionale Bindung innerhalb des Teams zu stärken und die Zusammenarbeit zu fördern.¹⁴² Außerdem wird die zentrale Bedeutung formeller und informeller Kommunikation in Meetings herausgestellt. Formelle Meetings, wie beispielsweise Vorstandssitzungen oder strategische Besprechungen, bieten häufig den Rahmen für essenzielle Entscheidungen. Gleichzeitig erlangen informelle Gespräche, die am Rande solcher Meetings stattfinden, eine maßgebliche Bedeutung hinsichtlich der Einflussnahme und Wissensvermittlung im Kontext des Change-Managements. Die duale Funktion von Meetings, einerseits als Plattform für formelle Entscheidungen und andererseits als Ort für informelle Kommunikation, verdeutlicht ihre unerlässliche Rolle im Veränderungsprozess.¹⁴³

Darüber hinaus erwies sich die Durchführung regelmäßiger, monatlicher Meetings als maßgeblich für den Kommunikationsprozess. Diese Treffen boten die Möglichkeit, Feedback zu Veränderungen systematisch zu sammeln und bei der Gestaltung weiterer Kommunikationsmaßnahmen zu berücksichtigen. Dadurch konnte die Akzeptanz und das Verständnis für den Veränderungsprozess nachhaltig gestärkt werden.¹⁴⁴

Die Bedeutung der Führung für die Formung und Pflege der Organisationskultur, insbesondere im Kontext von Veränderungsprozessen, kann als entscheidend erachtet werden. Eine effektive Beeinflussung der Organisationskultur ist insbesondere durch Führungskräfte möglich, welche eine klare Vision kommunizieren und das Verhalten innerhalb der Organisation konsistent steuern. Dies fördert die Akzeptanz von Veränderungen. Meetings stellen in diesem Zusammenhang eine zentrale Plattform dar, um diese kulturellen Werte zu vermitteln, den

¹⁴¹ Vgl. Morrison-Smith und Ruiz 2020, S. 1.

¹⁴² Vgl. Lauer 2019, S. 177-178.

¹⁴³ Vgl. Lauer 2019, S. 126-128.

¹⁴⁴ Vgl. Davidson 2013, S. 28-29.

Informationsfluss zu gewährleisten und die Mitarbeitenden aktiv in den Wandel einzubinden. Dadurch wird die Bereitschaft und Unterstützung für Change-Initiativen verstärkt.¹⁴⁵ Bei der Betrachtung des Einflusses digitaler Kommunikationstools und -technologien auf die virtuelle Zusammenarbeit wird ersichtlich, dass digitale Meetings und andere digitale Kommunikationsformen die Zusammenarbeit über geografische Grenzen hinweg ermöglichen. Im Kontext des Change-Managements erlangen diese Technologien eine besondere Relevanz, da sie nicht nur die Effizienz und Flexibilität von Arbeitsprozessen steigern, sondern auch neue Möglichkeiten für die Kollaboration und den Wissensaustausch eröffnen. Virtuelle Meetings bieten dabei eine Plattform, um Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einzubinden und die notwendige Kommunikation in Echtzeit zu gewährleisten. Dabei stellt sich die Herausforderung, kulturelle Werte wie Vertrauen und Teamzusammenhalt auch im virtuellen Raum zu etablieren und zu fördern, um den Erfolg von Veränderungsinitiativen sicherzustellen.¹⁴⁶ Die von Kho et al. (2020) durchgeführte Untersuchung unterstreicht ebenfalls die Relevanz von Meetings im Kontext des Change-Managements, insbesondere bei der Implementierung von Telemedizin-Dienstleistungen. Es konnte festgestellt werden, dass Meetings eine entscheidende Rolle bei der Gewinnung von Vertrauen und Akzeptanz der Stakeholder spielen. Durch regelmäßige Besprechungen mit Management-, Klinik- und Evaluationspersonal konnten Bedenken und Herausforderungen systematisch adressiert werden, wodurch die Unterstützung und das Vertrauen in die Veränderungsprozesse signifikant gestärkt wurden.¹⁴⁷ Des Weiteren wird die Relevanz von Planungsmeetings betont, bei denen die Einbindung von Schlüsselakteuren wie Kliniker, Pflegepersonal und technischem Personal einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg der Implementierung hatte.¹⁴⁸

In dem Fallbericht von Lamé et al. (2020) wird im Zusammenhang des 8-Schritte-Prozesses von Kotter¹⁴⁹ dargelegt, dass regelmäßige Meetings im Krankenhausumfeld die Koordination zwischen Onkologie und Pharmazie optimierten und die Implementierung von Veränderungen vorantrieben. Die Meetings dienten nicht nur der Informationsweitergabe, sondern waren auch von entscheidender Bedeutung für die Planung und Umsetzung operativer Maßnahmen. Dies

¹⁴⁵ Vgl. Engida et al. 2022, S. 3-4.

¹⁴⁶ Vgl. Herget 2024, S. 42-43.

¹⁴⁷ Vgl. Kho et al. 2020, S. 9-10.

¹⁴⁸ Vgl. Kho et al. 2020, S. 8.

¹⁴⁹ Vgl. Kapitel 2.1.3.2.

führte zu einer verbesserten Zusammenarbeit und einer höheren Akzeptanz für die implementierten Veränderungen.¹⁵⁰

In diesem Kontext sind zudem weitere Literaturquellen zu berücksichtigen, welche zwar nicht explizit auf Meetings eingehen, jedoch implizieren, dass die Durchführung von Meetings vorausgesetzt wird. Die implizite Erwähnung von Meetings in den genannten Quellen lässt sich auf die allgemeine Struktur und den Kontext der beschriebenen organisatorischen Prozesse zurückführen. Außerdem ist auf die Bedeutung von Systemen und Strukturen zu verweisen, welche effektive Kommunikations- und Entscheidungsprozesse fördern. Obgleich Meetings nicht direkt Erwähnung finden, so wird doch deutlich, dass derartige Strukturen regelmäßig durch formelle Besprechungen zu unterstützen sind, um die Ziele der Organisation zu erreichen. Dabei kann das 7-S Modell von McKinsey unterstützen.¹⁵¹

In ihrer Abhandlung zu Kurt Lewins Change-Management-Modell¹⁵², das auf Phasen der Veränderung basiert, beschreiben Onyekwere et al. (2023) den Einfluss von Meetings auf den organisationalen Wandel. Obgleich Meetings nicht explizit erwähnt werden, ist es wahrscheinlich, dass derartige Besprechungen erforderlich sind, um die Kommunikation und Koordination während der Phasen der Veränderung sicherzustellen.¹⁵³ Schließlich thematisieren Vahs und Weiland (2020) die Auswahl und das Management von Kommunikationsmedien in Veränderungsprojekten. Obgleich die Relevanz von Kommunikation in Veränderungsprozessen betont wird, findet sich keine konkrete Erwähnung von Meetings. Es sei jedoch darauf verwiesen, dass eine effektive Kommunikation verschiedene Medien umfasst, welche typischerweise in Meetings genutzt werden, um Unsicherheiten zu reduzieren und den Wandel zu fördern.¹⁵⁴ Die implizite Natur der Meetings in diesen Texten ist darauf zurückzuführen, dass sie als selbstverständlich in den beschriebenen Strukturen und Prozessen vorausgesetzt werden.

Die folgende Untertabelle fasst die in der wissenschaftlichen Literatur wiederkehrenden thematischen Schwerpunkte zusammen, die im Kontext von Meetings im Change-Management identifiziert wurden. Die Analyse der einschlägigen Quellen offenbart, dass trotz divergierender theoretischer Ansätze einige zentrale Aspekte konsequent hervorgehoben werden, darunter die

¹⁵⁰ Vgl. Lamé et al. 2017, S. 9.

¹⁵¹ Vgl. Odeh 2021, S. 3-5, Vgl. Kapitel 2.1.3.4.

¹⁵² Vgl. Kapitel 2.1.3.1.

¹⁵³ Vgl. Onyekwere et al. 2023, S. 98.

¹⁵⁴ Vgl. Vahs und Weiland 2020, S. 415-419.

zielgerichtete Kommunikation der Veränderungsvision, der Abbau von Widerständen, die Förderung der Mitarbeiterbeteiligung, die Optimierung der Meeting-Strukturen sowie die Integration digitaler Kommunikationsmedien.

Schwerpunkte	[9] [32]	[12] [24] [29] [33]	[18] [28]	[22] [25] [41]
Kommunikation der Veränderungsziele				
Überwindung von Widerständen				
Förderung der Mitarbeiterbeteiligung				
Transparenz und kontinuierlicher Informationsaustausch				

Tabelle 8: Schwerpunkte in der Literatur¹⁵⁵

Die Analyse der Change-Management-Literatur zeigt, dass Meetings in einigen Quellen explizit als zentrales Element von Veränderungsprozessen genannt werden. In diesen Quellen wird die Rolle von Meetings insbesondere in Bezug auf die Kommunikation von Veränderungszielen, die Überwindung von Widerständen und die Förderung der Mitarbeiterbeteiligung hervorgehoben. In anderen Quellen werden Besprechungen nicht direkt erwähnt, sondern implizit, indem auf Strukturen und Kommunikationsprozesse verwiesen wird, die typischerweise durch Besprechungen unterstützt werden. Schließlich gibt es auch Literatur, die Meetings weder direkt noch indirekt thematisiert. Insgesamt zeigt die Untersuchung, dass Meetings in der Change-Management-Literatur unterschiedlich stark berücksichtigt werden.¹⁵⁶

4.2. Einfluss von Meetings auf die Handlungsfelder des Change-Managements

Im Rahmen des Change-Managements werden vier zentrale Handlungsfelder als maßgeblich erachtet, darunter die Strategie, die Kultur, die Technologie sowie die Organisation. Die Strategie definiert den Weg zur Erreichung der Unternehmensziele und dient der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. Dabei ist sowohl auf Umweltveränderungen zu reagieren als auch

¹⁵⁵ Eigene Darstellung.

¹⁵⁶ Vgl. Tabelle 7.

proaktiv zu handeln. Die Unternehmenskultur beeinflusst das Denken und Handeln der Mitarbeitenden, was sich wiederum auf die Art und Weise der internen und externen Interaktionen auswirkt. Es kann festgehalten werden, dass kulturelle Aspekte von entscheidender Bedeutung für den Erfolg von Veränderungsprozessen sind. Technologie wird als treibende Kraft für Innovationen und notwendige organisatorische Anpassungen betrachtet und spielt daher eine herausragende Rolle in der modernen Geschäftswelt. Schließlich umfasst die Organisation die Gestaltung der Unternehmensstrukturen und -prozesse. Diese müssen so flexibel und anpassungsfähig gestaltet werden, dass sie strategische Ziele unterstützen und technologische sowie kulturelle Veränderungen erfolgreich integrieren können. Der Erfolg von Transformationsprozessen ist maßgeblich von einem ganzheitlichen Ansatz abhängig, der die genannten vier Faktoren einbezieht.¹⁵⁷

Es wird durch diese Handlungsfelder deutlich, die Bedeutung von Sitzungen im Veränderungsmanagement zu verstehen, da sie zeigen, wie strategische, kulturelle, technologische und organisatorische Aspekte in Sitzungen integriert und verwaltet werden müssen, um den Erfolg von Veränderungsprozessen zu gewährleisten. Meetings dienen als zentrale Plattform, um diese Faktoren zu diskutieren, abzustimmen und umzusetzen, was ihre Bedeutung für das Veränderungsmanagement unterstreicht. Die folgende Tabelle gibt Aufschluss über die in der Literatur zum Thema Change-Management behandelten Schwerpunkte.

Handlungsfelder im Change-Management	[3] [9] [10] [18] [20] [22] [25] [29] [32] [34] [35] [36] [38] [40] [41]	[4]	[5]	[6] [11] [12] [21] [24] [28] [31]	[8] [33]	[26]
Strategie						
Organisation						
Kultur						
Technologie						

Tabelle 9: Übersicht der Handlungsfelder in der Change-Management Literatur¹⁵⁸

¹⁵⁷ Vgl. Vahs 2019, S. 323-332.

¹⁵⁸ Eigene Darstellung.

Es wird ersichtlich, dass Strategie, Organisation, Kultur und Technologie in den meisten Quellen als wichtige Handlungsfelder im Change-Management aufgeführt sind und gleichzeitig behandelt werden. Dennoch wurden in einigen Quellen nur vereinzelte Handlungsfelder untersucht.

Im Bereich der Organisation beschreiben Lamé et al. (2017) beispielsweise die Anwendung des Modells von Kotter zur Strukturierung von Veränderungsprozessen, insbesondere in einem Krankenhausumfeld. Dabei wird die Organisation als wesentlicher Faktor für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen betrachtet. Die organisatorischen Strukturen und Prozesse müssen so gestaltet werden, dass sie die Integration und Koordination zwischen verschiedenen Abteilungen unterstützen.¹⁵⁹ Kaiser (2021) erläutert, dass das ADKAR-Modell Organisationen dabei unterstützt, Veränderungsprozesse gezielt zu steuern, indem es sicherstellt, dass die Mitarbeiter durch Bewusstsein, Wunsch, Wissen, Fähigkeit und Verankerung auf den Wandel vorbereitet sind. Es hilft, den kulturellen Wandel zu managen und neue Strukturen oder Arbeitsweisen erfolgreich zu integrieren.¹⁶⁰ Kho et al. (2020) betonen die Bedeutung einer kontinuierlichen Anpassung und Überprüfung der Technologie sowie die Entwicklung neuer Arbeitsprozesse und Protokolle. Nur so kann die Integration von Telemedizin in bestehende organisatorische Strukturen gelingen. Zudem wird die Notwendigkeit von Schulungen zur Nutzung und Fehlerbehebung der Technologie betont. Diese Maßnahmen sind notwendig, um den langfristigen Erfolg solcher Programme sicherzustellen.¹⁶¹ Virtuelle Teams und ihre Führung sind entscheidend für den Erfolg multinationaler Unternehmen. Die richtige Balance zwischen Technologieeinsatz, Teamkoordination und Führungsstil beeinflusst die Effektivität und Leistung solcher Teams erheblich.¹⁶² Kaplan (2005) verdeutlicht, dass die Festlegung spezifischer und messbarer Verhaltensweisen für Führungskräfte sowie organisatorischer Ziele mittels des McKinsey 7-S-Modells eine explizite und umsetzbare Entscheidungsgrundlage für implizit getroffene Entscheidungen in Bezug auf Führungsstil, Teamarbeit, Wissensaustausch und das organisatorische Klima schafft. Die Unternehmenskultur wird folglich aktiv gestaltet und in das strategische System integriert, indem sie Teil der bewussten, messbaren und steuerbaren Komponenten der Organisation wird.¹⁶³ Zur Messung empfiehlt Kaplan (2005) ein strukturiertes Framework, die Balanced Scorecard, um strategische Diskussionen zielgerichtet

¹⁵⁹ Vgl. Lamé et al. 2017, S. 4.

¹⁶⁰ Vgl. Kaiser 2021, S. 15-17.

¹⁶¹ Vgl. Kho et al. 2020, S. 9-11.

¹⁶² Vgl. Batırlık et al. 2022, S. 3-5.

¹⁶³ Vgl. Kaplan 2005, S. 45.

zu leiten.¹⁶⁴ In Bezug auf die Strategie erklärt Samiah (2017), dass sie nicht isoliert betrachtet werden darf, sondern als integraler Bestandteil eines umfassenden Change-Management-Prozesses verstanden werden muss. Eine erfolgreiche Strategie bedarf der Einbettung in eine strukturierte Organisationsentwicklung, die Stakeholder-Unterstützung, eine klare Mission sowie die Einführung neuer Technologien berücksichtigt. Darüber hinaus ist es entscheidend, dass die Strategie durch die Entwicklung geeigneter Organisationsstrukturen und die Gestaltung neuer Rollen unterstützt wird, um den langfristigen Erfolg sicherzustellen.¹⁶⁵ Es ist festzustellen, dass Widerstände gegen Veränderungsprozesse in Unternehmen nicht immer eindeutig negativ sind, sondern in unterschiedlichen Ausprägungen und Intensitäten auftreten können. Stattdessen kann es sich um eine komplexe Reaktion handeln, die sowohl positive als auch negative Gefühle oder Gedanken bezüglich der Veränderung umfasst. Das heißt, dass Menschen gleichzeitig Teile der Veränderung unterstützen, aber auch gegen andere Aspekte sein können, was zu einer gemischten, widersprüchlichen Haltung führt. Diese ambivalente Form des Widerstands kann sich auf verschiedene Weisen äußern, beispielsweise durch passive Zurückhaltung, zögerliche Zustimmung oder sogar durch kritische Anmerkungen, die jedoch nicht unbedingt eine komplette Ablehnung der Veränderung bedeuten.¹⁶⁶

Es lässt sich zeigen, dass die vier Handlungsfelder in einem engen wechselseitigen Verhältnis zueinanderstehen. Eine ganzheitliche Veränderung kann nur durch die integrative Berücksichtigung und Abstimmung dieser Faktoren erreicht werden. Der Erfolg eines Change-Management-Prozesses hängt somit maßgeblich davon ab, dass diese Elemente in Einklang gebracht und koordiniert umgesetzt werden.¹⁶⁷

Um die Rolle von Meetings im Change-Management umfassend zu verstehen, ist es notwendig, die vier zentralen Handlungsfelder und deren Unterstützung durch Meetings zu analysieren. In der folgenden tabellarischen Übersicht soll geprüft werden, inwieweit die jeweilige Literatur die Bedeutung von Meetings in Bezug auf diese vier Handlungsfelder thematisiert und welchen Einfluss Meetings auf die Entwicklung und Umsetzung dieser Bereiche haben. Dabei wird untersucht, ob und wie Meetings die strategische Ausrichtung eines Unternehmens beeinflussen, die organisatorische Struktur unterstützen, kulturelle Werte und Normen stärken und den Einsatz und die Integration von Technologien fördern. Die Analyse soll ein tieferes

¹⁶⁴ Vgl. Kaplan 2005, S. 44.

¹⁶⁵ Vgl. Samiah 2017, S. 83-84.

¹⁶⁶ Vgl. Herget 2024, S. 178.

¹⁶⁷ Vgl. Piderit 2000, S. 787-789.

Verständnis dafür vermitteln, wie Meetings als Instrument im Change-Management dazu beitragen können, diese vier Handlungsfelder effektiv zu steuern und zu optimieren.

Die folgende Tabelle zeigt, dass die meisten Quellen den Change-Management-Handlungsfeldern Strategie, Organisation und Kultur zugeordnet sind. Nur wenige Quellen befassen sich explizit mit dem Bereich Technologie, während die anderen Handlungsfelder umfassender abgedeckt werden. Aczel et al. (2021) legen dar, dass Forscherinnen und Forscher bei der Arbeit von zu Hause aus unterschiedliche Aspekte ihrer Tätigkeit unterschiedlich effektiv bewältigen können. Die Gegenüberstellung der Arbeitsweisen in einem Büro und zu Hause verdeutlicht, dass der Austausch mit Kollegen, die Pflege des Teamkontakts sowie das Sammeln von Daten in einem Büro besser gelingen, während zu Hause effektiver an Manuskripten gearbeitet, Literatur gelesen und Daten analysiert werden kann. Die Gegenüberstellung verdeutlicht, wie sich die Arbeitsorganisation und -effizienz je nach Arbeitsort unterscheiden können, was wiederum Einfluss auf die Struktur und die Organisation von Arbeitsprozessen in Forschungseinrichtungen hat.¹⁶⁸

Relevanz der Meetings in Bezug auf die Change-Management Handlungsfelder	[1] [2] [15] [17] [23] [39] [42] [49] [51] [52] [53] [54]	[7]	[30] [45] [46] [48] [50] [55] [56]	[43]	[44]	[47]
Strategie						
Organisation						
Kultur						
Technologie						

Tabelle 10: Effekt von Meetings auf die Handlungsfelder des Change-Managements¹⁶⁹

Die Qualität des Informationsaustauschs unter Mitarbeitern ist ein entscheidender Faktor, da mangelnder Austausch aufgrund von Isolation die Wahrnehmung der Informationsqualität negativ beeinflusst.¹⁷⁰ Die Befragten gaben zudem an, dass die Isolation von Kolleginnen und Kollegen sowie die damit einhergehende physische und soziale Distanz von denjenigen, die im Home-Office arbeiten, als Nachteil wahrgenommen wird. Dies kann eine Beeinträchtigung der

¹⁶⁸ Vgl. Aczel et al. 2021, S. 6-7.

¹⁶⁹ Eigene Darstellung.

¹⁷⁰ Vgl. van Zoonen et al. 2023, S. 9.

Unternehmenskultur zur Folge haben, da der fehlende persönliche Austausch und die fehlenden spontanen Interaktionen eine Schwächung der kollegialen Zusammenarbeit und des Gemeinschaftsgefühls bewirken können, was sich wiederum negativ auf die Kultur auswirkt. Solche kulturellen Herausforderungen gewinnen insbesondere in Zeiten an Bedeutung, in denen virtuelle Arbeit zunehmend zum Standard wird. Um dem entgegenzuwirken, ist eine gezielte Kulturpflege erforderlich, die darauf abzielt, den Zusammenhalt im Team zu stärken.¹⁷¹ Organisationen sollten klare Erwartungen an das Verhalten in virtuellen Meetings setzen, Trainings zur Meeting-Struktur anbieten und alternative Kommunikationswege nutzen, um Probleme wie Zoom-Fatigue und ineffiziente Meeting-Overload zu vermeiden.¹⁷² Van Zoonen et al. (2023) vertreten ebenfalls die Auffassung, dass durch virtuelle Meetings ein negativer Effekt auf die Kultur zu erwarten ist. Die während der Remote Work aufkommenden Gefühle der Isolation können das Vertrauen in Vorgesetzte stärker beeinträchtigen, da virtuelle Mitarbeiter in besonderem Maße auf ihre Führungskräfte angewiesen sind, um die Teamkultur zu definieren und aufrechtzuerhalten. Dies kann das Vertrauen und die Dynamik innerhalb der Organisation negativ beeinflussen.¹⁷³ Perlow et al. (2017) hingegen betonen, dass systematische Veränderungen im Meeting-Management nicht nur die individuelle und kollektive Produktivität steigern, sondern auch einen nachhaltigen positiven Einfluss auf die Zusammenarbeit und Unternehmenskultur haben.¹⁷⁴ In ihrer Argumentation hinsichtlich strategischer Ziele, wie dem Aufbau vertrauensbasierter Beziehungen und dem Austausch sensibler und vertraulicher Themen, weisen Standaert et al. (2022) darauf hin, dass virtuelle Meetings trotz ihrer Kosteneffizienz nicht ausreichend sind. In diesem Kontext wird insbesondere bei neu formierten globalen Teams betont, dass ein persönliches Treffen unerlässlich ist, um die gewünschten strategischen Ziele erfolgreich zu verfolgen.¹⁷⁵ Garro-Abarca et al. (2021) hingegen vertreten die Auffassung, dass virtuelle Meetings sehr wohl einen positiven Effekt auf die Strategie haben. In Bezug auf die Strategie ist die Betonung der Bedeutung von Vertrauen und Kommunikation innerhalb von virtuellen Teams von zentraler Bedeutung. Diese Faktoren sind entscheidend dafür, dass Teams effektiv zusammenarbeiten können und strategische Ziele erreicht werden. Die Studie hebt hervor, dass Vertrauen ein besonders wichtiger Faktor ist, da es die Leistung virtueller Teams direkt beeinflusst und letztlich die Performance verbessert.¹⁷⁶ In Bezug auf die Nutzung von Technologie zur

¹⁷¹ Vgl. Aczel et al. 2021, S. 2.

¹⁷² Vgl. Karl et al. 2021, S. 356–357.

¹⁷³ Vgl. van Zoonen et al. 2023, S. 9.

¹⁷⁴ Vgl. Perlow et al. 2017, S. 4–5.

¹⁷⁵ Vgl. Standaert et al. 2022, S. 270.

¹⁷⁶ Vgl. Garro-Abarca et al. 2021, S. 10.

Verbesserung der Kommunikation in Meetings führen Chen und He (2023) an, dass die Integration geeigneter Kommunikationshinweise, beispielsweise in Form von räumlichem Klang und Gesichtsausdrücken, die soziale Präsenz und Interaktion innerhalb eines Teams erheblich fördern kann. Dies kann jedoch auch die kognitive Belastung und das Stressniveau erhöhen, was von den eingesetzten technologischen Mitteln abhängt.¹⁷⁷ Cutler et al. (2021) argumentieren ebenfalls, dass durch gezielte Verbesserungen in technischer Infrastruktur und Meetinggestaltung sowohl die Effektivität als auch die Inklusivität von Remote-Meetings signifikant gesteigert werden können, was zu besseren organisatorischen Ergebnissen und einer inklusiveren Unternehmenskultur führt.¹⁷⁸ Li et al. (2019) zeigen, dass technologische Fortschritte eine effiziente Zusammenfassung virtueller Meetings ermöglichen können, insbesondere beim Einsatz multimodaler Sensorik.¹⁷⁹

Die Ergebnisse der Analyse legen nahe, dass Meetings im Rahmen des Change-Managements eine zentrale Rolle einnehmen, insbesondere in den Bereichen Strategie, Organisation, Kultur und Technologie. Persönliche Meetings sind von entscheidender Bedeutung für den Aufbau von Vertrauen und die Erreichung strategischer Ziele. Virtuelle Meetings hingegen fördern die Zusammenarbeit und Kommunikation in globalen Teams, gehen jedoch mit einer erhöhten kognitiven Belastung einher. Die Studien deuten darauf hin, dass die adäquate Gestaltung und Nutzung von Meetings für den Erfolg von Veränderungsprozessen von entscheidender Bedeutung sind.

4.3. Optimierung von Meetings im Change-Management

Die Effektivität von Meetings kann durch eine optimierte Gestaltung der Besprechungen gesteigert werden. Dies trägt maßgeblich zum Erfolg von Change-Management-Projekten bei. Eine effektive Leitung von Meetings erfordert eine sorgfältige Vorbereitung. Dazu beinhaltet unter anderem das Setzen klarer Ziele sowie die Vorgabe einer eindeutigen Richtung für das Meeting. Wie Allen und Lehmann-Willenbrock (2022) beschreiben, „successful meeting leadership also underscore the importance of good meeting preparation, such as providing clear goals and direction for the meeting.“¹⁸⁰ Effektives Management virtueller Mitarbeiter erfordert gezielte Strategien, um technologische Herausforderungen, soziale Isolation und erhöhte Arbeitsbelastung zu bewältigen und so langfristige Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit

¹⁷⁷ Vgl. Chen und He 2023, S. 533-534.

¹⁷⁸ Vgl. Cutler et al. 2021, S. 24.

¹⁷⁹ Vgl. Li et al. 2019, S. 2190.

¹⁸⁰ Allen und Lehmann-Willenbrock 2023, S. 8.

zu gewährleisten.¹⁸¹ Durch diese Vorbereitungsmaßnahmen kann die Effizienz und Effektivität von Meetings erheblich gesteigert werden. Kim et al. (2022) ergänzen, dass es von entscheidender Bedeutung ist, technische Probleme möglichst frühzeitig anzugehen, eine hinreichende Anzahl an Probeläufen durchzuführen, eine schnelle und effektive Problemlösung bereitzustellen sowie eine stabile Internetverbindung sicherzustellen. Nur so können technische Barrieren überwunden werden. Dies verdeutlicht die Relevanz einer umfassenden Vorbereitung und Übung auf der Konferenzplattform, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten.¹⁸²

Bei hybriden Meetings, bei denen einige Teilnehmende physisch anwesend sind, während andere remote zugeschaltet werden, ergeben sich ebenfalls Herausforderungen für die Meeting-Dynamik. Ein Beispiel ist die Bildung von Untergruppen unter den physisch Anwesenden, die Remote-Teilnehmende ausschließen. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, sollten neue Designansätze darauf abzielen, die Integration von Teilnehmern mit unterschiedlichen Präsenzoptionen zu gewährleisten, eine konsistente räumliche Anordnung sicherzustellen und eine erstperspektivische Ansicht beizubehalten, um Inklusivität und gemeinsame Präsenz zu fördern.¹⁸³

Eine weitere Optimierungsmaßnahme besteht in der Berücksichtigung der Teilnehmerzahl bei der Wahl der passenden Meeting-Art. Standaert et al. (2022) weisen darauf hin, dass sowohl die Anzahl der Teilnehmer als auch die Dauer des Meetings von entscheidender Bedeutung sind. Um die Effektivität virtueller Meetings zu steigern, sollte auch die Größe des Meetings reduziert werden, da die Wirksamkeit virtueller Meetings möglicherweise umgekehrt proportional zur Teilnehmerzahl ist. Dies lässt den Schluss zu, dass kleinere virtuelle Meetings effizienter sein können.¹⁸⁴ Eine Möglichkeit, Missverständnisse und Effizienzverluste in virtuellen Teams zu vermeiden, ist die Führung von Meetings zu teilen. Sie ermöglicht es, dass sich Teammitglieder gegenseitig in ihrer Führungsrolle unterstützen und Verantwortung flexibel verteilen, wodurch Entscheidungsprozesse transparenter und koordinierter ablaufen.¹⁸⁵

Eine weitere wesentliche Voraussetzung für die Effektivität von Meetings ist eine transparente und nachvollziehbare Strukturierung der Sitzungen. In diesem Kontext ist zudem auf die Bedeutung einer klaren Strukturierung von Meetings zu verweisen, insbesondere bei einer

¹⁸¹ Vgl. Graves und Karabayeva 2020, S. 168-169.

¹⁸² Vgl. Kim et al. 2022, S. 6.

¹⁸³ Vgl. Tang et al. 2023, S. 2.

¹⁸⁴ Vgl. Standaert et al. 2022, S. 272.

¹⁸⁵ Vgl. Nordbäck und Espinosa 2019, S. 321.

hohen Zahl involvierter Teilnehmer oder einer umfassenden Agenda. Eine adäquate Meeting-Struktur fördert die Qualität der Besprechung aus Sicht der Teilnehmer. Sie weisen darauf hin, dass Meetings, die ohne eine klare Struktur oder eine effektive Moderation durchgeführt werden, von den Teilnehmern oft als weniger produktiv und weniger nützlich wahrgenommen werden. Eine unzureichende Strukturierung kann zu einer verminderten Zufriedenheit der Teilnehmer sowie einer Beeinträchtigung der Effektivität des Meetings führen. Um dies zu vermeiden, ist es von entscheidender Bedeutung, vorab eine detaillierte Agenda zu erstellen, die Rollen und Aufgaben während des Meetings klar definiert und sicherstellt, dass die Moderation darauf abzielt, die Diskussionen zielgerichtet zu lenken.¹⁸⁶ Es ist ebenso wichtig, kontraproduktive Verhaltensweisen frühzeitig zu erkennen und zu adressieren. Solche Verhaltensweisen entstehen oft als Reaktion auf unzureichende Meeting-Strukturen, wie das Fehlen einer klaren Agenda oder ineffizientes Zeitmanagement. Diese Verhaltensweisen können den gesamten Meeting-Prozess negativ beeinflussen und einen Teufelskreis ineffektiver Besprechungen verstärken. Daher ist es entscheidend, neben einer klaren Strukturierung und Moderation auch darauf zu achten, dass Meetings so gestaltet sind, dass sie die Ressourcen der Teilnehmer optimal nutzen und unnötige Belastungen vermeiden.¹⁸⁷

Um die Effektivität von Meetings, insbesondere in virtuellen Umgebungen, zu optimieren, ist die Entwicklung von Meeting-Etiketten von großer Bedeutung. Durch die Etablierung solcher Etiketten können Mitarbeitende ein besseres Bewusstsein für die Herausforderungen der Kommunikation entwickeln. Darüber hinaus kann die Schaffung gemeinsamer Normen bezüglich der Verfügbarkeit dazu beitragen, dass Informationen zeitnah und zuverlässig unter den verstreuten Teammitgliedern ausgetauscht werden. Diese Maßnahmen helfen dabei, Kommunikationsabbrüche zu vermeiden und verhindern, dass Isolation das zwischenmenschliche Vertrauen negativ beeinflusst. Indem klare Regeln und Erwartungen an die Kommunikation gesetzt werden, kann die Zusammenarbeit in virtuellen Teams deutlich verbessert werden.¹⁸⁸ Es könnte zusätzlich helfen, den sozialen Austausch in virtuellen Meetings zu verbessern, indem man Präsenz- und Online-Teilnahme kombiniert, um die Interaktionsmöglichkeiten zu erweitern und den sozialen Kontakt unter den Teilnehmenden zu fördern.¹⁸⁹

¹⁸⁶ Vgl. Meinecke und Lehmann-Willenbrock 2015, S. 575.

¹⁸⁷ Vgl. Allen und Lehmann-Willenbrock 2023, S. 16.

¹⁸⁸ Vgl. van Zoonen et al. 2023, S. 9.

¹⁸⁹ Vgl. Kim et al. 2022, S. 6.

Die Untersuchung verdeutlicht mehrere Ansätze zur Steigerung der Effektivität von Meetings. Zunächst wird auf die Relevanz einer sorgfältigen Vorbereitung hingewiesen, die nicht nur das Festlegen eindeutiger Ziele, sondern auch eine klare Ausrichtung des Meetings umfasst. Technische Probleme sollten durch rechtzeitige Probeläufe und die Gewährleistung einer stabilen Internetverbindung im Vorfeld adressiert werden. Des Weiteren sollte die Teilnehmerzahl sowie die Dauer des Meetings berücksichtigt werden, da kleinere Gruppen in der Regel effizienter arbeiten. Eine strukturierte Organisation und eine effektive Moderation der Besprechungen tragen wesentlich zur positiven Wahrnehmung der Qualität durch die Teilnehmer bei. Zusätzlich wird betont, dass kontraproduktive Verhaltensweisen identifiziert und reduziert werden müssen, um die Effizienz der Meetings aufrechtzuerhalten. Abschließend wird die Entwicklung von Meeting-Etiketten und gemeinsamen Standards, insbesondere in virtuellen Umgebungen, als essenziell angesehen, um Kommunikationsprobleme zu vermeiden und das Vertrauen unter den Beteiligten zu stärken.

5. Diskussion

Diese Arbeit reflektiert die zentralen Ergebnisse der Analyse und ordnet sie im Kontext der zu Beginn aufgestellten Forschungsfragen ein. Das Ziel der Untersuchung war es, die Rolle von Meetings im Change-Management zu untersuchen und mögliche Optimierungspotenziale aufzuzeigen. Dabei wurde untersucht, wie Meetings im Rahmen von Veränderungsprozessen effektiv genutzt werden können, welche Herausforderungen dabei auftreten und welche praktischen Implikationen sich für Organisationen ergeben. Die gewonnenen Erkenntnisse bieten einen differenzierten Blick auf die Bedeutung von Meetings in Veränderungsprozessen und tragen dazu bei, bestehende Praxisansätze zu hinterfragen und gegebenenfalls zu verbessern.

Im Rahmen einer umfassenden Literaturrecherche wurden in den vorangegangenen Kapiteln bestehende Erkenntnisse zur Bedeutung und Funktion von Meetings im Change-Management erfasst. Es konnte nachgewiesen werden, dass Meetings eine wesentliche Funktion bei der Vermittlung von Transformationszielen, der Förderung von Mitarbeiterengagement und der Überwindung von Widerständen erfüllen. Die Analyse offenbart jedoch auch, dass die Effektivität von Meetings vielfach durch strukturelle und technologische Herausforderungen beeinträchtigt wird.

Im Folgenden wird eine Interpretation der gewonnenen Erkenntnisse im Hinblick auf die Forschungsfragen vorgenommen. Hierbei werden die Hauptfrage sowie die spezifische Unterfrage einer systematischen Behandlung zugrunde gelegt. In diesem Kontext erfolgt eine Reflexion darüber, inwiefern die Ergebnisse aus der Literatur die aufgestellten Fragen und Annahmen der vorliegenden Arbeit bestätigen oder widerlegen. Zudem wird erörtert, inwiefern die Ergebnisse zur Weiterentwicklung der Theorie und Praxis im Change-Management beitragen können.

Forschungsfrage

„Welche Rolle spielen Meetings im Change-Management und wie können Meetings im Change-Management effektiver eingesetzt werden?“

Meetings nehmen im Kontext des Change-Managements eine zentrale Rolle ein, jedoch variiert ihre Effektivität in Abhängigkeit von Kontext und Umsetzung erheblich. Die durchgeführte Analyse lässt den Schluss zu, dass Meetings eine entscheidende Funktion in den Bereichen Strategie, Organisation, Kultur und Technologie einnehmen. Um jedoch den vollen Nutzen dieser Meetings zu entfalten, müssen spezifische Herausforderungen gezielt adressiert werden. Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den vier Handlungsfeldern¹⁹⁰ interpretiert und einer kritischen Reflexion unterzogen.

Strategie

Die strategische Relevanz von Meetings resultiert primär aus ihrer Fähigkeit, die Transformationsvision des Unternehmens zu verankern und strategische Entscheidungen zu konsolidieren. Kotter (1995) betont die Bedeutung von Meetings für die strategische Kommunikation, jedoch zeigt die Untersuchung, dass diese Funktion häufig durch ineffiziente Strukturierung und unklare Zielsetzung beeinträchtigt wird. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwiefern Unternehmen tatsächlich in der Lage sind, Meetings so zu gestalten, dass sie effektiv zur Erreichung strategischer Ziele beitragen. Eine Deutung der Resultate legt nahe, dass die strategische Effektivität von Meetings nicht primär von ihrer Frequenz oder Dauer abhängt, sondern in erster Linie durch ihre inhaltliche Ausrichtung und Strukturierung bestimmt wird.¹⁹¹ Die Einführung strukturierter Frameworks, wie beispielsweise der Balanced Scorecard-Ansatz von Kaplan (2005) könnte eine unterstützende Wirkung auf strategische

¹⁹⁰ Vgl. Abbildung 1.

¹⁹¹ Vgl. Kotter 1995, S. 63-64.

Diskussionen und die Förderung der strategischen Entscheidungsfindung haben.¹⁹² Darüber hinaus betont Samiah (2017), dass Change-Management als ein dynamischer und fortlaufender Prozess zu verstehen ist, der kontinuierliche Anpassungen erfordert. Diese Perspektive impliziert, dass auch strategische Meetings nicht als statische, sondern als flexible und anpassungsfähige Prozesse zu gestalten sind. Eine flexible Meeting-Struktur, die Raum für iterative Anpassungen bietet, ist von entscheidender Bedeutung, um erfolgreiche Change-Initiativen in einem sich rasch verändernden Marktumfeld sicherzustellen.¹⁹³

Organisation

In organisatorischer Hinsicht übernehmen Meetings die Funktion von Knotenpunkten, an denen die Koordination und Abstimmung zwischen verschiedenen Abteilungen und Teams erfolgt. Die Ergebnisse legen jedoch nahe, dass diese Rolle oft durch veraltete Sitzungsprozesse, unorganisierte Materialverteilung und fehlende Priorisierung der Themen untergraben wird. Dies führt zu einer Informationsüberlastung und langsamen Entscheidungsprozessen, wodurch Meetings nicht die angestrebten Ergebnisse liefern. Diese Ineffizienzen lassen den Schluss zu, dass Meetings in vielen Organisationen nicht als strategisches Instrument zur organisatorischen Integration, sondern eher als formelle Pflichtübung betrachtet werden.¹⁹⁴ Ein gezielter Einsatz von Modellen wie dem ADKAR-Modell, wie es von Kaiser (2021) beschrieben wird, könnte hierbei hilfreich sein. Dadurch wäre sichergestellt, dass alle Beteiligten nicht nur ihre Rolle kennen, sondern auch aktiv in die Veränderungsprozesse eingebunden sind. Dies ist von entscheidender Bedeutung, um Besprechungen als effektives organisatorisches Instrument zu nutzen und die Effizienz der Prozesse zu optimieren.¹⁹⁵ Lamé et al. (2017) weisen darauf hin, dass die Integration verschiedener Abteilungen eine anspruchsvolle Aufgabe darstellt, die jedoch von entscheidender Bedeutung für eine höhere Effizienz ist. Dies impliziert, dass Meetings, welche als zentrale Plattform für die Koordination dienen, nicht isoliert betrachtet werden sollten, sondern als integraler Bestandteil des organisatorischen Gefüges, um organisatorische Barrieren effektiv überwinden zu können. Das von Kotter entwickelte Acht-Schritte-Modell unterstützt diesen Integrationsprozess und adressiert strukturelle Probleme in einer systematischen Weise.¹⁹⁶

¹⁹² Vgl. Kaplan 2005, S. 44.

¹⁹³ Vgl. Samiah 2017, S. 83-84.

¹⁹⁴ Vgl. Kreutzer 2021, S. 465.

¹⁹⁵ Vgl. Kaiser 2021, S. 15-18.

¹⁹⁶ Vgl. Lamé et al. 2017, S. 1.

Kultur

Die kulturelle Ebene von Meetings ist in besonderem Maße von Komplexität geprägt, da sie sowohl formelle als auch informelle Kommunikationsformen umfasst. Die Analyse legt dar, dass die Qualität der Kommunikation in Meetings, insbesondere in Bezug auf die Häufigkeit und Qualität des Informationsaustauschs, von entscheidender Bedeutung ist, um Vertrauen und eine positive Unternehmenskultur zu fördern. Dies bedingt jedoch hohe Anforderungen an die Moderation und Gestaltung dieser Meetings, insbesondere in virtuellen Umgebungen, in denen nonverbale Signale und informelle Interaktionen oft nicht zur Verfügung stehen.¹⁹⁷ Ein weiteres kulturelles Spannungsfeld wird von Garro-Abarca et al. (2021) beschrieben. Die Autoren weisen darauf hin, dass virtuelle Meetings in globalen Teams zwar die Zusammenarbeit fördern können, jedoch auch das Risiko kultureller Missverständnisse bergen, sofern nicht ausreichend auf kulturelle Sensibilität geachtet wird. Dies verdeutlicht die Relevanz der Integration kultureller Schulungen in die Vorbereitung von Meetings, um die interkulturelle Kommunikation zu optimieren und potenzielle Missverständnisse zu reduzieren.¹⁹⁸ Dabei nimmt die Kommunikation, insbesondere in virtuellen Umgebungen, eine zentrale Rolle ein, da sie maßgeblich das Vertrauen zwischen Mitarbeitern beeinflusst. Eine Verringerung der Kommunikationsqualität wirkt sich dabei stärker negativ auf das Vertrauen zu Vorgesetzten aus als auf das Vertrauen zu Kollegen. Dies deutet darauf hin, dass Vertrauen in hierarchischen Beziehungen in virtuellen Settings besonders anfällig ist.¹⁹⁹

Technologie

In Bezug auf das Handlungsfeld Technologie weisen Kim et al. (2022) darauf hin, dass virtuelle Meetings aufgrund ihrer Flexibilität und Zugänglichkeit eine bedeutsame Rolle im Veränderungsprozess einnehmen können. Allerdings sind mit ihrer Nutzung auch technische Herausforderungen verbunden, zu denen insbesondere Verzögerungen und eingeschränkte Möglichkeiten zur sozialen Interaktion zählen. Diese können den Erfolg von Change-Management-Initiativen beeinträchtigen. Um diesen Herausforderungen adäquat zu begegnen, ist eine sorgfältige Implementierung technologischer Tools unabdingbar, um eine reibungslose Kommunikation und Zusammenarbeit zu gewährleisten.²⁰⁰ In Ergänzung hierzu zeigen Chen und He (2023), dass nonverbale Kommunikationssignale, wie räumliche Audiosignale und

¹⁹⁷ Vgl. van Zoonen et al. 2023, S.2.

¹⁹⁸ Vgl. Garro-Abarca et al. 2021, S. 8.

¹⁹⁹ Vgl. van Zoonen et al. 2023, S. 10.

²⁰⁰ Vgl. Kim et al. 2022, S. 6.

Gesichtsausdrücke, die soziale Präsenz in virtuellen Treffen signifikant verbessern können. Die genannten Signale fördern die Interaktivität und das Engagement der Teilnehmer, was im Change-Management von großer Bedeutung ist. Allerdings weisen die Autoren auch darauf hin, dass solche Technologien eine erhöhte kognitive Belastung verursachen können, wodurch die Effektivität der Meetings beeinträchtigt werden könnte.²⁰¹ Eine weitere Auffassung vertreten Standaert et al. (2022), die den Erfolg von Meetings im Change-Management nicht allein von der technischen Infrastruktur abhängig sieht, sondern vor allem von der gezielten Nutzung dieser Technologie. Obgleich virtuelle Meetings eine kosteneffiziente Option darstellen, ist für die Erreichung strategischer Ziele, wie dem Aufbau vertrauensbasierter Beziehungen und dem Austausch sensibler Informationen, ein effektiver und passender Einsatz der Technologie erforderlich. Dies verdeutlicht, dass im Change-Management nicht nur die Verfügbarkeit technologischer Tools von Bedeutung ist, sondern auch deren strategische Nutzung, um Meetings tatsächlich effektiv zu gestalten.²⁰²

Die Untersuchung hat gezeigt, dass Meetings im Change-Management eine zentrale Rolle spielen und entscheidend zur Umsetzung von Veränderungsprozessen beitragen können. In den Bereichen strategische Kommunikation, organisatorische Koordination, kulturelle Integration und technologische Implementierung sind Meetings besonders wirkungsvoll, wenn sie gezielt und strukturiert eingesetzt werden. Strategisch helfen sie, Transformationsziele zu verankern und Entscheidungen zu konsolidieren, vorausgesetzt, sie sind klar strukturiert und anpassungsfähig. Organisatorisch fungieren Meetings als Knotenpunkte für die Abstimmung zwischen Abteilungen, wobei ineffiziente Prozesse und mangelnde Priorisierung vermieden werden müssen. Kulturell sind sie entscheidend für den Aufbau von Vertrauen und die Förderung einer positiven Unternehmenskultur, besonders in virtuellen Umgebungen. Technologisch müssen die eingesetzten Tools nicht nur verfügbar, sondern auch effektiv genutzt werden, um Interaktivität zu fördern und kognitive Überlastung zu vermeiden. Um Meetings im Change-Management effektiver zu gestalten, ist es wichtig, diese nicht als formales Erfordernis, sondern als strategisches Instrument zu betrachten. Dies erfordert eine sorgfältige Planung, Schulung der Mitarbeitenden und eine gezielte Anpassung der Meeting-Formate an die spezifischen Anforderungen des Veränderungsprozesses. So können Meetings

²⁰¹ Vgl. Chen und He 2023, S. 534.

²⁰² Vgl. Standaert et al. 2022, S. 270.

ihre volle Wirkung entfalten und den Erfolg von Change-Management-Initiativen maßgeblich unterstützen.

Unterfrage

Welche praktische Implikationen gibt es für Organisationen?

Bei der Beantwortung der Hauptforschungsfrage wurden bereits erste Implikationen für die Rolle von Meetings im Change-Management aufgezeigt. Die Unterfrage wird nun dazu genutzt, durch die Anwendung bewährter Modelle praxisnahe und umsetzbare Implikationen für die Optimierung von Meetings in Veränderungsprozessen herauszuarbeiten.

Lewins Drei-Phasen-Modell

Das von Lewin entwickelte Drei-Phasen-Modell stellt eine wertvolle Grundlage für die Gestaltung und Optimierung virtueller Meetings im Kontext des Change-Managements dar. In der sogenannten Unfreezing-Phase steht die Auflösung bestehender Strukturen und Verhaltensmuster im Mittelpunkt, um den Weg für eine Veränderung zu ebnen. Virtuelle Meetings nehmen in diesem Kontext eine zentrale Rolle ein, da sie sich in flexibler Weise einsetzen lassen, um ein breiteres Publikum zu erreichen und Widerstände zu adressieren. Burnes (2004) betont, dass das Auftauen von festgefahrenen Strukturen und Denkweisen eine Überwindung der individuellen Widerstände und der Gruppennormen voraussetzt. Dies kann durch gezielte virtuelle Meetings erreicht werden, in denen die Notwendigkeit der Veränderung kommuniziert und Widerstände abgebaut werden. Ein praktisches Beispiel wäre der Einsatz von Webinaren, um Mitarbeitende in verschiedenen Regionen gleichzeitig über bevorstehende Änderungen zu informieren und Bedenken in Echtzeit zu adressieren.²⁰³ In der Moving-Phase erweisen sich virtuelle Meetings als förderlich für die Implementierung neuer Prozesse sowie die Koordination globaler Teams. Vahs und Weiland (2020) legen in diesem Kontext dar, dass in dieser Phase das Einleiten und Fördern neuer Denk- und Arbeitsweisen sowie Verhaltensmuster im Fokus steht. Virtuelle Meetings bieten die Möglichkeit, die genannten Veränderungen durch gezielte Interaktionen zu fördern. Der Einsatz von Breakout-Sessions ermöglicht die Diskussion spezifischer Herausforderungen in kleineren Gruppen sowie die Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen. Gleichzeitig bieten derlei Zusammenkünfte die Möglichkeit, Entscheidungen bezüglich der angestrebten Veränderung zu treffen und Maßnahmen effektiv umzusetzen sowie zu kontrollieren.²⁰⁴ In der Refreezing-Phase sind für

²⁰³ Vgl. Burnes 2004, S. 985.

²⁰⁴ Vgl. Vahs und Weiland 2020, S. 104.

erfolgreiche Veränderungsprozesse regelmäßige Meetings erforderlich, um die Stabilisierung neuer Verhaltensweisen zu gewährleisten und Rückschritte in alte Muster zu vermeiden. Burnes (2020) betont, dass für die Aufrechterhaltung neuer Prozesse die Etablierung eines neuen, stabilen Gleichgewichts erforderlich ist, welches vor einer Rückkehr zu früheren Zuständen geschützt ist. Dies impliziert, dass virtuelle Meetings in dieser Phase eine besondere Effektivität aufweisen, um sicherzustellen, dass implementierte Veränderungen dauerhaft bestehen bleiben. Für Unternehmen ergeben sich daraus praktische Implikationen. So ist es erforderlich, durch regelmäßige virtuelle Team-Meetings den Fortschritt kontinuierlich zu überwachen und sicherzustellen, dass die neuen Verhaltensweisen und Prozesse fest in der Unternehmenspraxis verankert werden.²⁰⁵

Das Modell von Lewin verdeutlicht, dass virtuelle Meetings als strategisches Instrument im Change-Management dienen können, um die Stabilität neuer Prozesse und Verhaltensweisen sicherzustellen. Dies setzt jedoch regelmäßige Treffen voraus, um gewährleistet werden kann, dass Veränderungen langfristig in der Unternehmenspraxis verankert werden.

Kotters 8-Schritte-Prozess

Das von Kotter entwickelte Acht-Schritte-Modell verdeutlicht, dass Meetings insbesondere in den Phasen vier und fünf, die sich auf die Kommunikation der Wandlungsvision und die Befähigung anderer zur Umsetzung konzentrieren, von zentraler Bedeutung sind. In diesen Phasen können Meetings gezielt genutzt werden, um nicht nur die Vision klar zu vermitteln, sondern auch, um konkrete Maßnahmenpläne zu entwickeln und zu überprüfen, wie gut die Mitarbeiter in die Umsetzung eingebunden sind. Eine praktische Implikation für Unternehmen ist, dass Meetings nicht nur zur Informationsweitergabe genutzt werden sollten, sondern auch als Plattform, um Hindernisse frühzeitig zu identifizieren und Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Dies bedeutet, dass regelmäßige Feedback-Schleifen in Meetings integriert werden sollten, um sicherzustellen, dass die Umsetzung der Veränderungsprozesse kontinuierlich überwacht und optimiert wird. Unternehmen könnten dadurch die Akzeptanz und Effektivität der Veränderungsmaßnahmen erheblich steigern.²⁰⁶

²⁰⁵ Vgl. Burnes 2020, S. 50-51.

²⁰⁶ Vgl. Herget 2024, S. 139-140; Kotter 1995, S. 63-65.

Das ADKAR-Model

Das ADKAR-Modell, das aus den fünf Phasen Awareness (Bewusstsein), Desire (Wunsch), Knowledge (Wissen), Ability (Fähigkeit) und Reinforcement (Verstärkung) besteht, verdeutlicht, wie Unternehmen virtuelle Meetings im Change-Management strategisch einsetzen können, um Veränderungen nachhaltig zu verankern. In der Awareness-Phase dienen Meetings dazu, das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Veränderungen zu schaffen, indem klare und überzeugende Botschaften vermittelt werden, beispielsweise durch regelmäßige virtuelle Townhall- oder Team-Meetings, in denen die Gründe und die Bedeutung der Veränderung erläutert werden. Um in der Desire-Phase den Wunsch nach Veränderung zu wecken, können Meetings genutzt werden, um die Vorteile der Veränderung zu diskutieren und persönliche Motivationen zu adressieren. Breakout-Sessions in virtuellen Meetings bieten die Möglichkeit, dass Mitarbeiter ihre Bedenken äußern und gleichzeitig positive Aspekte erkennen. In der Knowledge-Phase spielen Schulungs- und Trainingsmeetings eine entscheidende Rolle, um das notwendige Wissen für die Umsetzung der Veränderungen zu vermitteln, wobei virtuelle Workshops und Webinare zentrale Werkzeuge darstellen. Die Ability-Phase wird durch Meetings unterstützt, die als Plattform zur Implementierung neuer Fähigkeiten dienen und zur Lösung von Problemen beitragen, die während des Veränderungsprozesses auftreten könnten. Schließlich stellt die Reinforcement-Phase durch regelmäßige Follow-Up-Meetings sicher, dass die neuen Verhaltensweisen gefestigt werden, was hilft, Rückschritte zu verhindern.²⁰⁷

McKinsey 7-S-Modell

Das von McKinsey entwickelte 7-S-Modell, welches die folgenden sieben Elemente umfasst: Strategie, Struktur, Systeme, Fähigkeiten, Personal, Stil und gemeinsame Werte, wird von Odeh (2021) als besonders effektiv beschrieben, um eine Balance zwischen den verschiedenen Elementen einer Organisation zu schaffen und ihre Interdependenz hervorzuheben. Die gezielte Nutzung von Meetings ermöglicht die Steuerung der Interdependenzen sowie die Sicherstellung einer regelmäßigen Überprüfung und Optimierung von Anpassungen hinsichtlich der Strategie und Struktur. Dies fördert die effiziente Erreichung strategischer Ziele und gewährleistet eine kohärente Umsetzung von Veränderungen.²⁰⁸ Shiri et al. (2014) unterstreichen die Relevanz einer kontinuierlichen Adaption von Systemen und Strukturen, um die Agilität eines Unternehmens zu fördern und eine flexible Reaktion auf Marktveränderungen

²⁰⁷ Vgl. Kaiser 2021, S. 15-17.

²⁰⁸ Vgl. Odeh 2021, S. 3-6.

zu gewährleisten. Meetings können hierbei als Forum dienen, um diese Anpassungen fortlaufend zu evaluieren und die erforderlichen Entscheidungen zu treffen. Dies ermöglicht es Unternehmen, ihre Agilität zu bewahren und sicherzustellen, dass alle Elemente des McKinsey-Modells in harmonischer Weise zusammenwirken, um den Veränderungsprozess erfolgreich zu gestalten.²⁰⁹

Die vorangegangene Diskussion hat aufgezeigt, dass Meetings im Kontext des Change-Managements eine wesentliche Rolle einnehmen, sofern sie strategisch eingesetzt werden. Die Analyse verschiedener theoretischer Modelle, darunter das von Lewin entwickelte Drei-Phasen-Modell, Kotters Acht-Schritte-Prozess, das ADKAR-Modell sowie das von McKinsey entwickelte 7-S-Modell, verdeutlicht, dass Meetings nicht nur als Mittel zur Informationsübermittlung dienen, sondern auch als dynamische Werkzeuge zur Förderung von Wandelprozessen, zur Abstimmung interner Strukturen und zur Unterstützung kultureller Transformationen genutzt werden können.

Es konnte nachgewiesen werden, dass der Erfolg von Meetings in entscheidendem Maße von ihrer Integration in die strategischen und operativen Prozesse abhängt. Eine klare Strukturierung und Anpassungsfähigkeit der Meetings verbesserten demnach die strategische Effizienz, während auf organisatorischer Ebene die Interdependenzen der Unternehmensstrukturen durch gezielte Meeting-Formate gesteuert werden können. Die kulturelle Dimension verdient besondere Beachtung, insbesondere im Kontext virtueller Zusammenarbeit, um Vertrauen und effektive Kommunikation zu gewährleisten. In zukünftigen Forschungsarbeiten könnte der Fokus darauf liegen, spezifische Best Practices für die Durchführung von Meetings in verschiedenen Phasen des Change-Managements weiter zu verfeinern und empirisch zu validieren. Für Unternehmen lässt sich somit ableiten, dass eine bewusste und strukturierte Planung und Durchführung von Meetings von entscheidender Bedeutung sind, um Wandel erfolgreich zu gestalten. Eine strategische Nutzung von Meetings kann dazu beitragen, die Akzeptanz und Effektivität von Veränderungsprozessen zu erhöhen sowie langfristig die gesamte Organisationsstruktur zu stärken.

6. Fazit

Die vorliegende Masterarbeit widmet sich der Analyse der Rolle von Meetings im Kontext des Change-Managements. Ziel ist die Identifikation von Gestaltungsansätzen für effektive

²⁰⁹ Vgl. Shiri et al. 2014, S. 232-235.

Meetings, um Veränderungsprozesse in Organisationen zu unterstützen. Der Ausgangspunkt der Arbeit bildete die zentrale Fragestellung, welche Rolle Meetings im Change-Management einnehmen und auf welche Weise sie effektiver eingesetzt werden können. Die Analyse gängiger Modelle, wie beispielsweise Lewins Drei-Phasen-Modell und das McKinsey 7-S-Modell, hat aufgezeigt, dass Meetings nicht nur als Plattformen zur Informationsvermittlung, sondern auch als strategische Instrumente zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen genutzt werden sollten. Virtuelle Meetings stellen eine effektive Methode dar, um die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Teams zu fördern und die Agilität von Organisationen zu steigern.

Die praktischen Implikationen dieser Arbeit umfassen die Empfehlung, Meetings nicht nur zur Weitergabe von Informationen, sondern auch als Mittel zur Verankerung strategischer Ziele, zur Überprüfung organisatorischer Strukturen und zur Förderung einer kohärenten Unternehmenskultur einzusetzen. Durch eine gezielte und strukturierte Gestaltung von Meetings können Veränderungsprozesse effektiv gesteuert werden und die gewünschten Ergebnisse nachhaltig gesichert werden.

Allerdings sind bei der Betrachtung der Ergebnisse auch die Grenzen dieser Untersuchung zu berücksichtigen. Aufgrund der Vielzahl bestehender Change-Management-Modelle konnte nicht jedes Modell berücksichtigt werden, was bedeutet, dass einige relevante Modelle möglicherweise unberücksichtigt geblieben sind. Außerdem könnten die gewählten Suchbegriffe und Filterkriterien dazu führen, dass relevante Studien ausgeschlossen wurden.

Für zukünftige Forschungen wäre es empfehlenswert, weitere Change-Management-Modelle zu untersuchen und qualitative Erhebungen, wie beispielsweise Interviews oder Fallstudien, durchzuführen. Eine solche Vertiefung könnte dazu beitragen, das Verständnis für die Rolle von Meetings in Veränderungsprozessen zu schärfen und auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse praxisnahe Empfehlungen für deren Gestaltung zu entwickeln.

Literaturverzeichnis

Hauptquellen

- [1] Aczel, Balazs/Kovacs, Marton/van der Lippe, Tanja/Szaszi, Barnabas (2021). Researchers working from home: Benefits and challenges. *PloS one* 16 (3), e0249127. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249127>.
- [2] Allen, Joseph A./Lehmann-Willenbrock, Nale (2023). The key features of workplace meetings: Conceptualizing the why, how, and what of meetings at work. *Organizational Psychology Review* 13 (4), 355–378. <https://doi.org/10.1177/20413866221129231>.
- [3] Basford, Tessa/Schaninger, Bill (2016). The four building blocks of change. *McKinsey Quarterly*.
- [4] Burnes, Bernard (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies* 41 (6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>.
- [5] Burnes, Bernard (2020). The Origins of Lewin’s Three-Step Model of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science* 56 (1), 32–59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>.
- [6] By, Rune Todnem (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management* 5 (4), 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>.
- [7] Chen, Tingshu/He, Ren-Ke (2023). The Effects of Communication Cues on Group Decision Making in Online Conferences. In: Usability and User Experience, 14th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2023), July 20-24, 2023. AHFE International.
- [8] Cummings, Stephen/Bridgman, Todd/Brown, Kenneth G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin’s legacy for change management. *Human Relations* 69 (1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>.
- [9] Davidson, Alyssa (2013). Communicate Your Change: a 4-Factor Model for Change Management Communication. University of Minnesota. Online verfügbar unter <https://conservancy.umn.edu/server/api/core/bitstreams/75b502ee-18e3-4fb2-baa0-9b3b23d302ed/content> (abgerufen am 12.06.2024).
- [10] Del Pardo Val, Manuela/Martínez Fuentes, Clara (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision* 41 (2), 148–155. <https://doi.org/10.1108/00251740310457597>.
- [11] Dominico, Astrid (2023). Erfolgreiches Change-Management bei Personalabbau und Schließung. Wie Unternehmen und Betroffene gestärkt die Krise meistern. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer Gabler.
- [12] Engida, Zimbelachew Masresha/Alemu, Abebe Ejigu/Mulugeta, Meselu Alamnie (2022). The effect of change leadership on employees’ readiness to change: the mediating role of organizational culture. *Future Business Journal* 8 (1). <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00148-2>.
- [13] Fisher Ricks, Angela (2020). How to communicate organizational change: 4 steps. Online verfügbar unter <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-communicate-organizational-change> (abgerufen am 12.06.2024).
- [14] Fosslien, Liz/Duffy, Molly West (2020). How to Combat Zoom Fatigue. *Harvard Business Review*.

-
- [15] Garro-Abarca, Victor/Palos-Sanchez, Pedro/Aguayo-Camacho, Mariano (2021). Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. *Frontiers in psychology* 12, 624637. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>.
 - [16] Hackney, Amy/Yung, Marcus/Somasundram, Kumara G./Nowrouzi-Kia, Behdin/Oakman, Jodi/Yazdani, Amin (2022). Working in the digital economy: A systematic review of the impact of work from home arrangements on personal and organizational performance and productivity. *PloS one* 17 (10). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274728>.
 - [17] Herget, Josef (2024). *Digitalisierung und Kulturwandel*. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.
 - [18] Herget, Josef/Strobl, Herbert (Hg.) (2024). *Unternehmenskultur als Strategie. Eine Orientierung für Führungskräfte*. Wiesbaden, Springer Gabler.
 - [19] Kaiser, Markus (2021). *Change Management im Public Sector. Kulturwandel, Kommunikation und Change Leadership in Kommunen und Behörden*. Wiesbaden, Springer VS.
 - [20] Kaplan, Robert S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership* 33 (3), 41–46. <https://doi.org/10.1108/10878570510594442>.
 - [21] Kho, Joanna/Gillespie, Nicole/Martin-Khan, Melinda (2020). A systematic scoping review of change management practices used for telemedicine service implementations. *BMC health services research* 20 (1), 815. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05657-w>.
 - [22] Kim, Kyong-Jee/Kim, Seo Rin/Lee, Jangwook/Moon, Ju-Young/Lee, Sang-Ho/Shin, Sung Joon (2022). Virtual conference participant's perceptions of its effectiveness and future projections. *BMC medical education* 22 (1), 10. <https://doi.org/10.1186/s12909-021-03040-9>.
 - [23] Kotter, John P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, 1–10.
 - [24] Kreutzer, Ralf T. (2021). *Toolbox für Digital Business. Leadership, Geschäftsmodelle, Technologien und Change-management für das digitale Zeitalter*. [S.l.], SPRINGER.
 - [25] Kuster, Jürg/Huber, Eugen/Lippmann, Robert/Schmid, Alphons/Schneider, Emil/Witschi, Urs/Wüst, Roger (2011). *Handbuch Projektmanagement*. Springer Berlin Heidelberg.
 - [26] Laig, Roumel Bryan D./Abocejo, Ferdinand T. (2021). Change Management Process in a Mining Company: Kotter's 8-Step Change Model. *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*, 31–50. <https://doi.org/10.31039/jomeino.2021.5.3.3>.
 - [27] Lamé, Guillaume/Jouini, Oualid/Stal-Le Cardinal, Julie (2017). Combining the Viable System Model and Kotter's 8 Steps for Multidepartment Integration in Hospitals. Online verfügbar unter <https://hal.science/hal-01519593>.
 - [28] Lauer, Thomas (2019). *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. 3. Aufl. Berlin, Springer Gabler.
 - [29] McMahon, Glenda/Shaw, Rod (2019). McKinseys 7 stages. <https://doi.org/10.17028/rd.lboro.7957991.v1>.
 - [30] Meinecke, Annika L./Lehmann-Willenbrock, Nale (2015). *Social dynamics at work: Meetings as a gateway*. Cambridge University Press.
 - [31] Metwally, Dina/Ruiz-Palomino, Pablo/Metwally, Mohamed/Gartzia, Leire (2019). How Ethical Leadership Shapes Employees' Readiness to Change: The Mediating Role of an

- Organizational Culture of Effectiveness. *Frontiers in psychology* 10, 2493. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493>.
- [32] Odeh, Ghadeer (2021). Implementing Mckinsey 7S Model of Organizational Diagnosis and Planned Change, Best Western Italy Case Analysis. *Journal of International Business and Management*. <https://doi.org/10.37227/JIBM-2021-09-1438>.
- [33] Onyekwere, Lawretta Adaobi/Ogona, Iniyomu Kelvin/Ololube, Nwachukwu Prince (2023). Leadership and Management of Change in Organizations. *South Asian Research Journal of Humanities and Social Sciences* 5 (03), 96–106. <https://doi.org/10.36346/sarjhss.2023.v05i03.012>.
- [34] Piderit, Sandy Kristin (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review* 25 (4), 783–794. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3707722>.
- [35] Rosu, Stefan (2014). Organisationaler Wandel – Change Management. In: Stefan Rosu (Hg.). *Zukunftsstrategien für Orchester*. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, 135–153.
- [36] Samiah, Alrumaih (2017). The Impact of Change Management in Enhancing the Effectiveness of Companies' Performance. *European Journal of Business and Management* 9, 82–85. Online verfügbar unter <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:85522805>.
- [37] Saran, Priya/Clark, Delia/Mendonca, Kathy. *Change Management Toolkit. Tips, tools, and techniques for leading a successful change initiative*. University of California.
- [38] Shiri, Soheila/Anvari, Alireza/Soltani, Hassan (2014). An Assessment of Readiness Factors for Implementing ERP Based on Agility (Extension of Mckinsey 7s Model). *International Journal of Management, Accounting and Economics* 1 (3), 229–246. Online verfügbar unter https://www.ijmae.com/article_115446_c01732b32a468380abcb547e240385bf.pdf.
- [39] Standaert, Willem/Muyllé, Steve/Basu, Amit (2022). Business meetings in a postpandemic world: When and how to meet virtually. *Business Horizons* 65 (3), 267–275. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.047>.
- [40] Vahs, Dietmar (2019). *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch*. 10. Aufl. Freiburg, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- [41] Vahs, Dietmar/Weiland, Achim (2020). *Workbook Change Management. Methoden und Techniken*. 3. Aufl. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- [42] van Zoonen, Ward/Sivunen, Anu E./Blomqvist, Kirsimarja (2023). Out of sight – Out of trust? An analysis of the mediating role of communication frequency and quality in the relationship between workplace isolation and trust. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.04.006>.
- [43] Perlow, Leslie A./Hadley, Constance N./Eun, Eunice (2017). Stop the Meeting Madness. *Harvard Business Review*, July–August 2017, S. 1–14. <https://hbr.org/2017/07/stop-the-meeting-madness>
- [44] Li, Manling / Zhang, Lingyu / Ji, Heng / Radke, Richard J. (2019). Keep Meeting Summaries on Topic: Abstractive Multi-Modal Meeting Summarization. *Proceedings of the 57th Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics*, 2190–2196.
- [45] Cutler, Ross / Hosseinkashi, Yasaman / Pool, Jamie / Filipi, Senja / Aichner, Robert / Tu, Yuan / Gehrke, Johannes (2021). Meeting Effectiveness and Inclusiveness in Remote Collaboration. *PACM on Human-Computer Interaction*, Vol. 5, No. CSCW1, Article 173, April 2021. <https://doi.org/10.1145/3449247>

- [46] Karl, Katherine A./Peluchette, Joy V./Aghakhani, Navid (2021). 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>.
- [47] Rennard, Virgile/Shang, Guokan/Hunter, Julie/Vazirgiannis, Michalis (2023). Abstractive Meeting Summarization: A Survey. *Transactions of the Association for Computational Linguistics*, 11, 861–884. https://doi.org/10.1162/tacl_a_00578
- [48] Tang, John C./Inkpen, Kori/Junuzovic, Sasa/Mallari, Keri/Wilson, Andrew D./Rintel, Sean/Cupala, Shiraz/Carbary, Tony/Sellen, Abigail/Buxton, William A.S. (2023). Perspectives: Creating Inclusive and Equitable Hybrid Meeting Experiences. *Proc. ACM Hum.-Comput. Interact.*, Vol. 7, No. CSCW2, Article 351. <https://doi.org/10.1145/3610200>
- [49] Sarabipour, Sarvenaz/Khan, Aziz/Seah, Yu Fen Samantha/Mwakilili, Aneth D./Mumoki, Fiona N./Sáez, Pablo J./Schwessinger, Benjamin/Debat, Humberto J./Mestrovic, Tomislav (2021). Changing scientific meetings for the better. *Nature Human Behaviour* 5 (3), 296–300. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01067-y>.
- [50] Epstein, Helen-Ann Brown (2020). Virtual Meeting Fatigue. *Journal of Hospital Librarianship* 20 (4), 356–360. <https://doi.org/10.1080/15323269.2020.1819758>.
- [51] Batırlık, Sema Nur/Gencer, Yasin Galip/Akkucuk, Ulas (2022). Global Virtual Team Leadership Scale (GVTLS) Development in Multinational Companies. *Sustainability* 14 (2), 1038. <https://doi.org/10.3390/su14021038>.
- [52] Hacker, Janine/vom Brocke, Jan/Handali, Joshua/Otto, Markus/Schneider, Johannes (2020). Virtually in this together – how web-conferencing systems enabled a new virtual togetherness during the COVID-19 crisis. *European Journal of Information Systems* 29 (5), 563–584. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1814680>.
- [53] Morrison-Smith, Sarah/Ruiz, Jaime (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences* 2, 1096. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>.
- [54] Nordbäck, Emma S./Espinosa, J. Alberto (2019). Effective Coordination of Shared Leadership in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems* 36 (1), 321–350. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1558943>.
- [55] Graves, Laura M./Karabayeva, Asya (2020). Managing Virtual Workers—Strategies for Success. *IEEE Engineering Management Review* 48 (2), 166–172. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990386>.
- [56] Fayard, Anne-Laure/Weeks, John/Khan, Mahwesh (2021). Designing the Hybrid Office. *Harvard Business Review* (March–April 2021), 4–11. <https://hbr.org>.

Weitere Quellen

- [57] Arishina, Yelena/Hu, Yen-Hung/Ann Hoppa, Mary (2022). Study of Video Conferencing Software Risks and Mitigation Strategies. *Journal of The Colloquium for Information Systems Security Education* 9 (1), 10. <https://doi.org/10.53735/cisse.v9i1.134>.
- [58] Basak, Debashis/Toshniwal, Rohit/Maskalik, Serge/Sequeira, Allwyn (2010). Virtualizing networking and security in the cloud. *ACM SIGOPS Operating Systems Review* 44 (4), 86–94. <https://doi.org/10.1145/1899928.1899939>.
- [59] Bond Collective. Virtual Meeting Guide: How to Run A Productive Remote Meeting. Online verfügbar unter <https://www.bondcollective.com/blog/virtual-meeting/> (abgerufen am 09.07.2024).

- [60] Kotter, John P./Cohen, Dan S. (2002). *The Heart of Change. Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business Review Press.
- [61] Duhigg, Charles (2012). How 'Keystone Habits' Transformed a Corporation. Keystone habits explain how Michael Phelps became an Olympic champion and why some college students outperform their peers. Online verfügbar unter https://www.huffpost.com/entry/the-power-of-habit_b_1304550.
- [62] Eagle's Flight (2024). 5 Change Management Activities to Add to Your Agenda to Ensure Productive Meetings. Online verfügbar unter <https://www.eaglesflight.com/resource/5-change-management-activities-to-add-to-your-agenda-to-ensure-productive-meetings/> (abgerufen am 30.06.2024).
- [63] Francis, Matt (2024). How to setup your video conferencing room for online meetings. Online verfügbar unter [https://medium.com/cloudpresenter/how-to-setup-your-video-conferencing-room-for-online-meetings-89bdce1fc3af#:~:text=Choose%20a%20well%2Dlit%20and,a%20polished%20video%20conferencing%20experience](https://medium.com/cloudpresenter/how-to-setup-your-video-conferencing-room-for-online-meetings-89bdce1fc3af#:~:text=Choose%20a%20well%2Dlit%20and,a%20polished%20video%20conferencing%20experience.). (abgerufen am 06.06.2024).
- [64] Google (2024). Mit anderen jederzeit und überall Videoanrufe abhalten. Online verfügbar unter <https://workspace.google.com/intl/de/products/meet/> (abgerufen am 06.06.2024).
- [65] Isip, Rashelle (2023). 6 Planning Steps for Virtual Meetings. Follow these pointers to make your video calls run more smoothly and efficiently. Online verfügbar unter <https://www.inc.com/rashelle-isip/6-planning-steps-for-virtual-meetings.html> (abgerufen am 09.07.2024).
- [66] Keith, Elise. Creating A Foundation for Changing Your Organization's Meetings. Online verfügbar unter <https://blog.lucidmeetings.com/blog/creating-a-foundation-for-changing-your-organizations-meetings/>.
- [67] Lewin, Kurt (1947). *Frontiers in Group Dynamics*. *Human Relations* 1 (1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>.
- [68] Mesakumo GmbH (2025). Change Management. Online verfügbar unter <https://mesakumo.de/change-management/> (abgerufen am 17.02.2025).
- [69] Microsoft (2024). Microsoft Teams, betrieben von 21Vianet. Online verfügbar unter <https://learn.microsoft.com/de-de/office365/servicedescriptions/office-365-platform-service-description/teams-operated-by-21vianet> (abgerufen am 06.06.2024).
- [70] Niessner, Helmut (2010). *Der Rettungsdienst bei einem Massenanfall von Verletzten – ein Simulationsmodell in AnyLogic*. Magisterarbeit. Wien, Universität Wien.
- [71] Poupard, Margaux (2024). Kübler-Ross Change Curve: A People-First Approach to Change Management. Online verfügbar unter <https://blog.udemy.com/kubler-ross-change-curve-workplace/> (abgerufen am 16.06.2024).
- [72] Prellwitz, Miriam (2024). Zoom-Nutzer: 21+ Statistiken für Deutschland und die ganze Welt. Online verfügbar unter [https://www.acquisa.de/magazin/zoom-nutzer-statistiken#:~:text=Im%20April%202020%20verzeichnete%20Zoom,als%203%2C5%20Millionen%20Downloads](https://www.acquisa.de/magazin/zoom-nutzer-statistiken#:~:text=Im%20April%202020%20verzeichnete%20Zoom,als%203%2C5%20Millionen%20Downloads.).
- [73] Prosci (2003). *The Prosci ASKAR Model. A goal-oriented change management model to guide individual and organizational change*.
- [74] Sounding Board (Hrsg.) (2024). How the Kubler-Ross Model of Change Can Apply in the Workplace. Online verfügbar unter <https://www.soundingboardinc.com/blog/kubler-ross-model-in-the-workplace/> (abgerufen am 16.06.2024).
- [75] statista (2024). Anteil der im Homeoffice arbeitenden Beschäftigten in Deutschland vor und während der Corona-Pandemie 2020 und 2021. Online verfügbar unter

- <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1204173/umfrage/befragung-zur-homeoffice-nutzung-in-der-corona-pandemie/>.
- [76] strategy& (2004). Ten guiding principles of change management. Online verfügbar unter <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/2002-2013/ten-guiding-principles/strategyand-ten-guiding-principles-of-change-management.pdf> (abgerufen am 14.06.2024).
- [77] Suling, Lena/Wildner, Wildner (2024). Das Institut der deutschen Wirtschaft – Wirtschaftsforschung für eine freiheitliche Gesellschaftsordnung. Herausgegeben von Lena Suling und Julia Wildner. Online verfügbar unter: <https://www.iwkoeln.de> (abgerufen am 12.02.2025).
- [78] Team Building Hub (o. J.). How to Make Virtual Meetings More Effective: Steps, Tips, & Activities to Know. Online verfügbar unter <https://teambuildinghub.com/team-building/virtual/managing-team-development/effective-meetings-events/> (abgerufen am 09.07.2024).
- [79] Voltage Control (2021). Virtual Meeting Best Practices. 5 Effective Strategies for Virtual Meetings. Online verfügbar unter <https://voltagecontrol.com/blog/virtual-meeting-best-practices/> (abgerufen am 09.07.2024).
- [80] Waterman, Robert H./Peters, Thomas J./Phillips, Julien R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons* 23 (3), 14–26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0).
- [81] Wild, Andy (2021). Why cascade team meetings are good change management. Online verfügbar unter <https://www.linkedin.com/pulse/why-cascade-team-meetings-good-change-management-andy-wild> (abgerufen am 27.06.2024).
- [82] Workplaceless. 9 Steps to Conducting Effective Virtual Meetings. Online verfügbar unter <https://www.workplaceless.com/blog/conducting-effective-virtual-meetings-steps> (abgerufen am 09.07.2024).
- [83] Zoom (2023). 12 Funktionen der Zoom-Plattform für hybrides Arbeiten, die Sie vielleicht verpassen. Online verfügbar unter <https://www.zoom.com/de/blog/12-zoom-platform-hybrid-work-features/> (abgerufen am 06.06.2024).
- [84] Schindler, Esther (2016). *The Secrets Behind Great One-on-One Meetings*. O'Reilly Media, Inc.
- [85] Zuber, Philip (2024). Virtuelle Meetings gestalten: Technik, Tools & Best Practices. Herausgegeben von Zeeg. Online verfügbar unter: <https://zeeg.me/de/blog/content/virtuelle-meetings-gestalten-technik-tools-best-practices> (abgerufen am 20.02.2025).
- [86] Chavan, Sayali/Bhattacharya, Shubhasheesh (2022). Study of employees' behavior during organizational change: effects of business theatre on Kübler-Ross model. *Cardiometry*, Issue 22, 237–243. <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.22.237243>.
- [87] Hamdo, Samer Sheikh (2021). Change Management Models: A Comparative Review. Preprint. DOI: 10.13140/RG.2.2.24741.01764.
- [88] Kraus, Markus/Rauner, Marion S./Schwarz, Sigrun (2010). Hospital management games: a taxonomy and extensive review. *Central European Journal of Operations Research*, 18(4), 567–591. <https://doi.org/10.1007/s10100-010-0178-z>.
- [89] WCG (o. J.). Change-Kurve nach Kübler-Ross/Streich. WCG Glossar. Online verfügbar unter: <https://www.wcg.de/glossar/change-kurve-nach-kuebler-ross-streich/> (abgerufen am 22.02.2025).