

Besprechungen in Zeiten flexibler Arbeit

Tipps für die Gestaltung hybrider Meetings

Die zunehmende Verbreitung von flexiblen Arbeitsmodellen verlangt neue Lösungen für unternehmensinterne und -übergreifende Meetings. Hybride Formate, bei denen ein Teil der Gruppe vor Ort ist und die anderen online teilnehmen, werden immer beliebter, da sich damit verschiedene Bedürfnisse berücksichtigen lassen. Für eine erfolgreiche Umsetzung ist neben der technischen Infrastruktur auch eine gute Vorbereitung nötig.

■ Von Prof. Dr. Anne Jansen und Timna Rother

Flexible Arbeitsmodelle auf dem Vormarsch

Schon vor der COVID-19-Krise haben in der Schweiz rund ein Viertel der erwerbstätigen Personen regelmässig im Homeoffice oder von unterwegs gearbeitet.¹ Seitdem hat sich dieser Anteil noch mal massiv gesteigert und erreichte 2020 pandemiebedingt seinen Höhepunkt, als rund die Hälfte der Erwerbstätigen remote arbeitete.² Auch wenn viele Personen wieder an ihre Arbeitsplätze in den Unternehmen zurückkehren, möchte doch ein grosser Teil der Beschäftigten einen gewissen Anteil an Remote Work beibehalten. So führen immer mehr Unternehmen flexible(re) Arbeitsmodelle ein, um dem gesteigerten Bedürfnis der Beschäftigten nach örtlich und zeitlich flexibler Arbeit gerecht zu werden.

Mit der Einführung bzw. dem Ausbau von flexiblen Arbeitsmodellen gewinnen Mitarbeitende Zeitsouveränität und Autonomie über die Wahl des Arbeitsorts. Gleichzeitig stellt eine verteilt arbeitende Belegschaft Organisationen bei der Planung und Durchführung von Meetings mit mehreren Personen vor eine grosse Herausforderung, insbesondere da Anzahl und Dauer von Meetings kontinuierlich zunehmen. So berichten Mitarbeitende von elf bis 15 Meetings pro Woche, bei Führungskräften sind es häufig noch mehr.³

Mit hybriden Meetings unterschiedliche Bedürfnisse berücksichtigen

Die weitverbreitete Praxis, dass man sich für alle Meetings vollständig vor Ort versammelt, ist im Kontext von Flexibilisierung, Klimaschutz und Work-Life-Balance wenig



zeitgemäss. Eine inzwischen breit erprobte Alternative dazu stellen rein virtuelle Meetings dar, wo alle Teilnehmenden mithilfe von Videokonferenztools vom Homeoffice oder jedem anderen Ort am Meeting teilhaben können. Dadurch fallen Reisezeiten weg, aber auch die informelle Kommunikation, z.B. der Pre-Meeting-Talk und soziale Austausch in den Pausen nimmt ab. Teilnehmende von rein virtuellen Meetings berichten zudem von Konzentrationsproblemen und spezifischer Ermüdung, ein Phänomen, das bereits als «Zoom Fatigue» bezeichnet wird. Neben den bereits bekannten Optionen, ein Meeting vor Ort oder rein virtuell durchzuführen, setzt sich eine dritte Variante im Unternehmensalltag immer häufiger durch: das hybride Meeting.

Bei einem synchron hybriden Meeting nimmt ein Teil der Gruppe vor Ort im Meetingraum teil, während andere Teilnehmende gleichzeitig online zugeschaltet werden. So können die unterschiedlichen Bedürfnisse der Beteiligten optimal berücksichtigt und Meetings inklusiv gestaltet werden. Viele Beschäftigte vermischen im Homeoffice insbesondere die persönliche Interaktion mit anderen Menschen und möchten dafür zu bestimmten Zeiten an ihren Büroarbeitsplatz zurückkehren. Gleichzeitig

möchten sie die Vorteile des ortsunabhängigen Arbeitens nicht missen.

Was bei der Umsetzung von hybriden Meetings zu beachten ist

Hybride Formate für Besprechungen ermöglichen hohe Flexibilität für die Teilnehmenden, das Setting zu nutzen, welches ihnen (gerade) entgegenkommt. Die Umsetzung birgt jedoch einige Herausforderungen. Für die Teilnehmenden, die sich virtuell dazuschalten, besteht die Gefahr, dass sie in eine rein beobachtende Rolle rutschen, da sie die Stimmen im Raum nur unzureichend verstehen und sich daher auch nur wenig an der Diskussion beteiligen (können). Für die Präsenzteilnehmenden wiederum kann es unangenehm sein und ihren Gesprächsfluss unterbrechen, wenn sie auf Kamera und Mikrofon achten müssen, um etwas zu sagen. Das Setting sollte nicht so gestaltet sein, dass auch die Teilnehmenden vor Ort mit Headset allein hinter ihrem Laptop sitzen und die Besprechung vor Ort einer reinen Online-Veranstaltung gleicht. Bei einer gelungenen Umsetzung ist das synchron hybride Format inklusiv und macht keine der beiden Gruppen zu Teilnehmenden zweiter Klasse.⁴ Damit dies gelingt, braucht es eine technische Grundausstattung:

- Ein Videokonferenzsystem wie MS Teams, Zoom oder Webex in Kombination mit Kamera, Mikrofon und Lautsprecher ist nötig, damit eine Veranstaltung hybrid stattfinden kann.
- Dank einer Panoramakamera, die verschiedene Blickwinkel aufnimmt oder der sprechenden Person folgt, können die Online-Teilnehmenden noch besser das Geschehen im Raum verfolgen.
- Die (Tisch-)Mikrofone sollten idealerweise von überall im Raum den Ton aufnehmen, damit auch alle Wortmeldungen verstanden werden können.
- Auch die Teilnehmenden, die virtuell teilnehmen, benötigen eine Webcam und ein Mikrofon.

Verschiedene Unternehmen wie Google, Zoom und Cisco arbeiten bereits daran, Technologien und Raumkonzepte zu entwickeln, die den zugeschalteten Personen z.B. durch Hologramme Präsenz im Raum geben. Bis es jedoch so weit ist, dass die Unternehmen ihre Räumlichkeiten mit der idealen Infrastruktur



ausgestattet haben, können die Herausforderungen eines synchron hybriden Meetings reduziert werden, wenn bei der Gestaltung Folgendes beachtet wird:

1. Falls kein Tischmikrofon vorhanden ist, sollten Wortmeldungen aus der Präsenzgruppe am Handmikrofon wiederholt werden, damit die Online-Teilnehmenden alles mitbekommen.
2. Flipcharts im Raum können von den Online-Teilnehmenden meist nur schlecht erkannt werden. Daher empfiehlt sich der Einsatz von digitalen Tools, die von beiden Gruppen genutzt werden können, wie beispielsweise digitale Whiteboards (z.B. Mural, Miro oder Padlet) und Umfragetools (z.B. Mentimeter, Kahoot).
3. Da die Online-Teilnehmenden häufig Mimik und Gestik der vor Ort Teilnehmenden nicht sehen können, fällt es ihnen schwerer, den Zeitpunkt für Rückfragen oder Einwürfe zu finden, ohne den anderen ins Wort zu fallen. Um den Online-Teilnehmenden Gehör zu verschaffen, sollte daher die Chat-Funktion genutzt werden.
4. Sinnvoll ist auch, wenn eine oder mehrere Personen aus der Präsenzgruppe die Rolle übernehmen, auf die Bedürfnisse der zugeschalteten Teilnehmenden zu achten, z.B. als eine Art «Götti-System», und die moderierende Person diesen jeweils zuerst die Gelegenheit gibt, sich einzubringen («Online First»).

Austausch bewusst fördern ist wichtig

Das gemeinsame Erarbeiten und der Austausch stellen eine besondere Herausforderung in hybriden Meetings dar. Bei unzureichenden technischen Möglichkeiten hilft es, wenn nur Untergruppen jeweils innerhalb der Teilnehmerschaft «vor Ort» und derjenigen, die «remote» partizipieren, gebildet werden. Die Online-Teilnehmenden können sich in den Breakoutrooms des Videokonferenzsystems austauschen. Wenn alle Teilnehmenden Zugang zum Videokonferenzsystem haben und mit der Technik

zurechtkommen, können gemischte Gruppen aus beiden Formaten funktionieren und das Wir-Gefühl der Gesamtgruppe stärken. Auch der Einsatz von Tools wie «wonder.me» oder «gather.town», bei denen die Teilnehmenden sich als Avatare virtuell im Raum bewegen und spontan austauschen können, lassen sich für hybride Formate beispielsweise für die Pausen nutzen und fördern den Austausch und das Netzwerken in der Gesamtgruppe.

Sorgfältige Vorbereitung lohnt sich

Hybride Formate stellen eine besondere Herausforderung für den Moderator oder die Moderatorin dar, da zwei Gruppen im Blick behalten werden müssen und zusätzlich die Technik gemeistert werden muss. Hier sind eine gute Vorbereitung und Planung von Vorteil. Das Meeting sollte im Vorfeld aus der Perspektive eines Präsenzteilnehmers und einer Online-Teilnehmerin komplett durchdacht und es sollten geeignete Methoden für die Beteiligung gewählt werden. Die moderierende Person kann durch einen Assistenten entlastet werden, der sich um die Technik kümmert, die Breakoutsessions administriert, Folien teilt und den Chat verwaltet. Es lohnt sich zudem, die Unterlagen bereits vorgängig zu verschicken und abzufragen, wer vor Ort und wer virtuell teilnimmt.

Für die gelungene Umsetzung spielt es auch eine Rolle, wie gross die Gesamtgruppe ist und wie viele Personen vor Ort und virtuell teilnehmen. Ein Meeting bis zehn Personen mit ausgeglichenem Anteil an Teilnehmenden vor Ort und virtuell ist um einiges einfacher zu managen als ein Meeting mit 30 Personen und sehr ungleich verteilten Gruppen. Auch die Zielsetzung des Meetings macht hier einen Unterschied: Informationsvermittlung ist leichter zu bewältigen als kreative Zusammenarbeit in wechselnden Kleingruppen.

Fazit

Flexiblere Arbeitsweisen gepaart mit technischer Machbarkeit sorgen dafür, dass hybride

Meetings immer häufiger nachgefragt werden. Unternehmen, die flexible Arbeitsmodelle anbieten, können sich diesem Trend nicht verschliessen. Sie sind gefordert, ihre Technologielücken zu schliessen und ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte in der Durchführung von hybriden Meetings zu schulen. Mit den Gestaltungsempfehlungen lassen sich hybride Veranstaltungen bereits jetzt realisieren. Um zu bestimmen, wann reine Präsenzveranstaltungen, virtuelle oder hybride Meetings den Teilnehmenden einen grösseren Mehrwert bieten, sollten Einflussfaktoren wie Grösse der Gesamtgruppe, Ziele der Veranstaltung (Information vs. Kollaboration) und Wahlmöglichkeiten der Teilnehmenden (Wechsel zwischen den Gruppen) berücksichtigt werden.

QUELLEN

- 1 BFS Bundesamt für Statistik (2021): Teleheimarbeit, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/volkswirtschaft/teleheimarbeit.html>
- 2 Weichbrodt, J., Bruggmann, A., & Folie, A. (2020): FlexWork Survey 2020: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <https://irf.fhnw.ch/handle/11654/31702>
- 3 Fellow (2021). The Future of Meetings Report 2021, <https://fellow.app/resources/future-of-meetings-report/>
- 4 Saatçi, B., Rädle, R., Rintel, S., O'Hara, K., & Klokmore, C. N. (2019, September): Hybrid Meetings in the Modern Workplace: Stories of Success and Failure. In: International Conference on Collaboration and Technology (pp. 45–61).

AUTORINNEN



Prof. Dr. Anne Jansen ist Dozentin für HRM am Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) an der Fachhochschule Nordwestschweiz und leitet die Studienrichtung HRM & Change.



Timna Rother ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) an der Fachhochschule Nordwestschweiz.

Impressum

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch

Herausgeber Stephan Bernhard
Redaktion Dave Husi

Publikation 10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr,
Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG
Alle übrigen Bilder: www.iStockphoto.com

Bestell-Nr. NL9232

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2022

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurde meist die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist dabei selbstverständlich mitgemeint.