



DISCOVER THE SPIR.iT OF EXCELLENCE.
SURPASS YOUR SUCCESS.

organisatorische & technische Erfolgsfaktoren für hybride Meetings

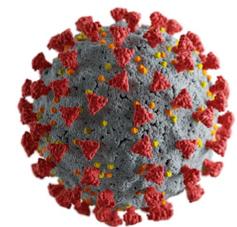
Vortrag im Rahmen des RuhrFaktor New Work, IHK Mittleres Ruhrgebiet
Tobias Rademann, M.A.

15. September 2023

vor-Ort Besprechung



fully-remote Besprechung (Corona)



hybride Besprechungen



Ziel



- Sensibilisierung für das Thema 'hybride Meetings'
- Lösungsoptionen aufzeigen

Agenda



1. Definition: Was sind 'hybride Meetings'?
2. Bedeutung: Der Stellenwert hybrider Meetings
- 3. Herausforderungen & Lösungsansätze**
4. Tipps & Tricks
5. Fazit

R.iT GmbH



- **Fokus:** iT-Unternehmensberatung
- **Schwerpunkt:** Digitale Transformation Ihres Unternehmens
 - > Strategie
 - > Organisation
 - > Informationstechnologie
- **gegründet:** 2001, Spin-Off der Ruhr-Universität
- **Standorte:** Zentrale: Bochum
Region Nord: Bad Schwartau
- **Auszeichnungen:** Deutscher Excellence Preis 2021 in Bronze
Great Place To Work 2023 3x Top Arbeitgeber
Deutschlands Kunden Champions 2023 Platz 1
bester Ausbildungsbetrieb 2020





Was sind hybride Meetings?

- Warum müssen wir noch darüber reden?
- In Corona hat doch alles super geklappt!



Was sind hybride Meetings?



Was sind hybride Meetings?

Kombination aus

- Teilnehmer*innen, die **gemeinsam vor Ort** zusammensitzen (bspw. in einem Konferenzraum o.ä.)

+

- **anderen**, die (i.d.R. **jeweils getrennt voneinander**) **remote** an der Besprechung teilnehmen.



Besonderheiten hybrider Besprechungen



vor-Ort

- **alle** vor Ort im Konferenzraum

(fully) remote

- **alle** einzeln remote

Ergebnis:

alle Besprechungsteilnehmer*innen **sind gleich**



Besonderheiten hybrider Besprechungen



(fully) remote

- *alle* einzeln remote

hybrid

- *einige* gemeinsam vor Ort (Konferenzraum)
- *einige* allein remote

Ergebnis:

Besprechungsteilnehmer*innen **sind nicht alle gleich**
Gruppe (vor Ort) vs. Einzelne (remote)





Der Stellenwert hybrider Meetings

Bedeutung



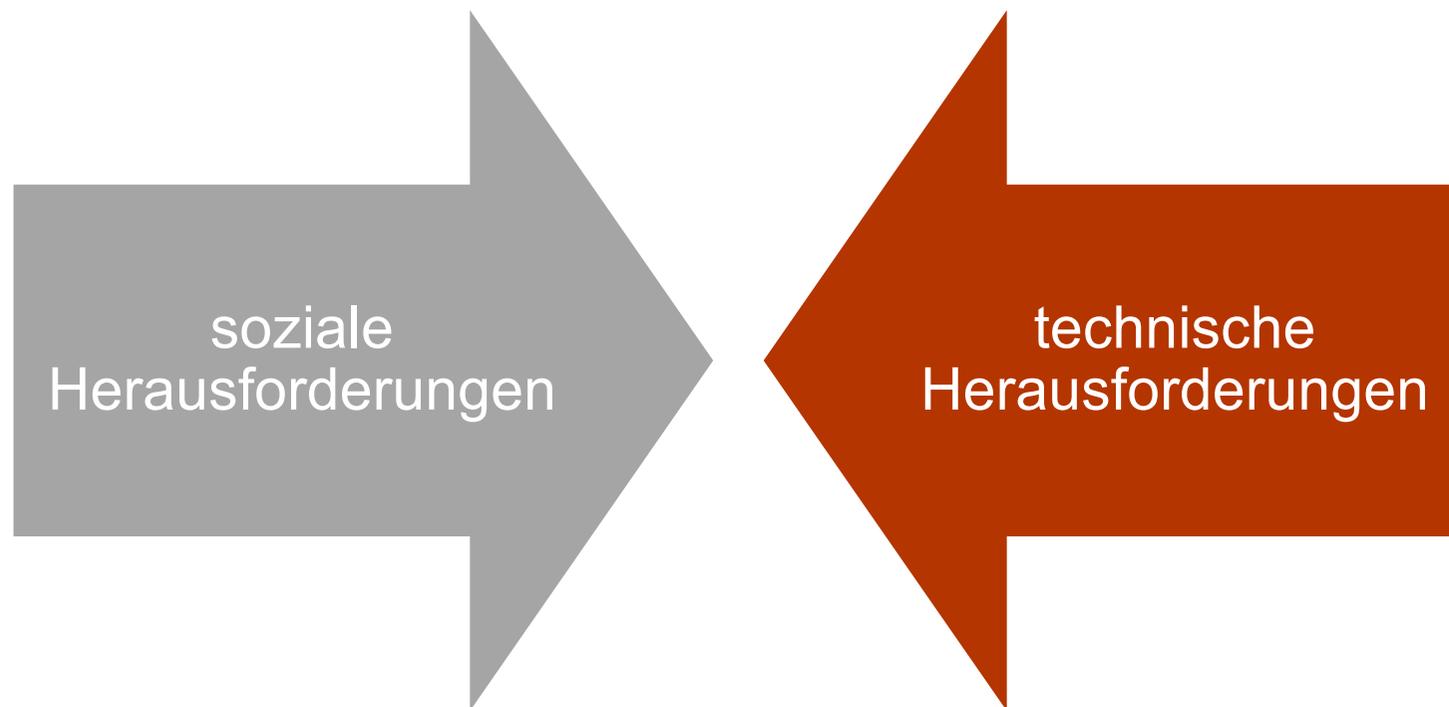
- McKinsey (2021): **90%** der Unternehmen werden **Kombination aus Fern- und vor-Ort-Arbeit** einführen
- Gartner (2022): **39%** aller erwachsenen US-Bürger ziehen **Kündigung** in Betracht, wenn remote Arbeit nicht erlaubt wäre;

bei Generation Z und Millennials sind es **49%**



Herausforderungen & Lösungsansätze

Herausforderungen in hybriden Umgebungen



Herausforderungen



Herausforderung 1



fehlendes Zugehörigkeitsgefühl



H1: fehlendes Zugehörigkeitsgefühl

Ursachen

- sozial: Gruppe vor Ort / einzelne remote
- Technik: teilweise kleine Darstellung

Ergebnis

- "Die gegen mich"-Gefühl (intuitiv!)
- schlechte Stimmung
- keine konstruktive Zusammenarbeit

Lösungsansätze



Lösungsansätze

- ✓ frühe Öffnung der virtuellen Kanäle
- ✓ Small Talk
- ✓ gleichgewichteter Einbezug aller durch Moderator*in
- ✓ 2 Bildschirme vor Ort (Inhalt & remote-Teilnehmer*innen)
- ✓ gleiche Regeln für alle
- ✓ gemeinsame Pausen
- ✓ gemeinsames Mittagessen / Lunchpakete



Herausforderung 2



unterschiedliche Kommunikationsformen



H2: unterschiedliche Kommunikationsformen



Ursachen

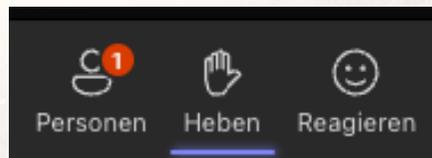
- vO: Wortbeiträge, problemlos auch gleichzeitig
- MO: dedizierte Wortbeiträge und Chatbeiträge
- vO&MO: teilweise Verzögerungen bei der Übermittlung von Sprache

Ergebnis

- Missverständnisse
- ineffiziente Zusammenarbeit
- Frust (v.a. im MO, aber auch auf beiden Seiten)
- remote TN klinken sich aus

Lösungsansätze

- ✓ *gleichgewichteter Einbezug aller durch Moderator*in*
- ✓ für Wortbeiträge: virt. Hand heben (gleiche Regeln für alle)
- ✓ hochwertiges Audioequipment (Tischmikrofone!)



Herausforderung 3



eingeschränkte nonverbale Kommunikation



H3: eingeschränkte nonverbale Kommunikation



Ursachen

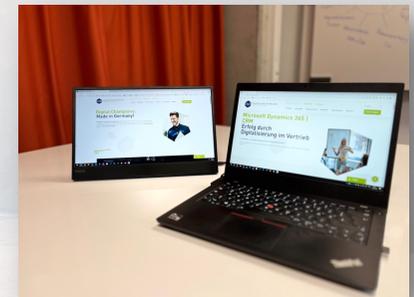
- vO: nonverbale Kommunikation (Gestik / Mimik) **integraler Bestandteil** der Kommunikation
- MO: Gestik / Mimik oft nicht sichtbar (gilt u.U. auch umgekehrt)
→ **es fehlen bis zu $\frac{3}{4}$ der für uns "normalen" Kommunikationsinformationen!**

Ergebnis

- Missverständnisse
- ineffiziente Zusammenarbeit
- remote TN wissen nicht, wann sie etwas sagen können
- remote TN klinken sich aus / ziehen sich zurück
- geringere Effizienz
- Verlust von Ideen, etc.
- **FRUST!!!**

Lösungsansätze

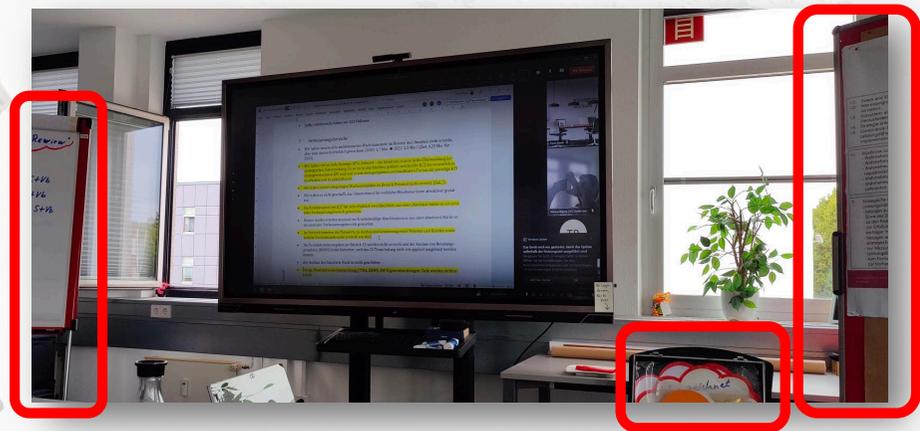
- ✓ vO: alle Notebooks
- ✓ vO+MO: alle Kameras an
- ✓ alternativ vO: hochwertiges Videoequipment (360° Kameras)
- ✓ vO: 2 Bildschirme
- ✓ MO: mind. 1 großer oder 2 Bildschirme
- ✓ Moderator: 2 Bildschirme
- ✓ *Regel: virtuelle Hand heben für alle bei Wortmeldungen*



Herausforderung 4



unterschiedliche Interaktionsformen



H4: unterschiedliche Interaktionsformen

Ursachen

- vO: direkte Interaktion (Whiteboard, Flip) informelle Interaktion
- MO: kein Zugriff auf Werkzeuge vor Ort (teilw. sogar nicht sichtbar);
- MO: Radius auf Konferenzraum begrenzt (nicht bei Kaffeemaschine, etc.)

Ergebnis

- ineffiziente Zusammenarbeit
- remote TN klinken sich aus, **weil sie nicht aktiv teilnehmen können**

Lösungsansätze

- ✓ Verzicht auf bekannte physische Werkzeuge (Whiteboard, Flip, etc.)
- ✓ konsequente Nutzung digitaler Tools
- ✓ digitale Ablage der Dokumente & Dateien
- ✓ *alle (auch vO) Notebooks*

Lösungsansätze



zentrale Kollaborations-Software

- Microsoft Teams / Zoom
- Add-Ins / Zusatzanwendungen
 - digitale Whiteboards (bspw. Miroboard)
 - Abstimmungen (Microsoft Forms)
 - retros (retrospected)
 - Aufgaben (-Dashboards) (bspw. Jira, Trello, Meistertask, etc.)

Herausforderung 5



eingeschränkte zwischenmenschliche Ebene



H5: eingeschränkte zwischenmenschliche Ebene

Ursachen

- Zwischenmenschliches klappt persönlich am besten & einfachsten
- remote bislang primär **auf Effizienz** getrimmt (Corona-Erfahrung)
- → fehlende Übung / Ansätze, wie wir Zwischenmenschliches besser remote leben können

Ergebnis

- kältere Atmosphäre
- geringere Verbindlichkeit

Lösungsansätze

- ✓ *gemeinsame Pausen*
- ✓ *Small Talk*
- ✓ *kleine Aufmerksamkeiten per Post / Lunchpakete*

Herausforderung 6



Ablenkungen im Mobile Office



H6: Ablenkungen im Mobile Office

Ursachen

- keine 'soziale Kontrolle' wie vor Ort
→ eMails beantworten, andere Dinge erledigen
- kein abgeschotteter Raum wie im Büro
- 'Gruppe' im MO umschließt nicht Kolleg*innen, sondern dort Anwesende
→ Gruppendynamik / -zwang geht dann auch zusätzlich von dort aus
- Erwartungshaltung von Partner*in, Kindern, etc.

Ergebnis

remote TN grenzen sich selbst aus

- unkonzentriertes Arbeiten / Ineffizienzen durch Ablenkungen
- remote TN fühlen sich / stehen unter doppeltem Druck / stehen zwischen den Stühlen

Lösungsansätze

- ✓ bewusstes Ansprechen dieser Herausforderungen im Team und zuhause
- ✓ klare Regeln
- ✓ verbindliche Zeitplanung

Herausforderung 7



technische Probleme



H7: technische Probleme

Ursachen

- schlechte Audioqualität
- auch: Hall
- schlechte Videoqualität
- schlechte Netzwerkverbindung (WLAN)
- schlechte Internetverbindung
- ? zu wenig Monitore

Ergebnis

- **Verzögerungen**
- ineffiziente Arbeit
- Frust
- Teilnehmende klinken sich während Wartezeit (gedanklich) aus

Lösungsansätze

- ✓ *hochwertige Audio- und Videoausrüstung*
- ✓ *Notebooks für alle*
- ✓ Schulung der Mitarbeiter*innen in Bedienung der Technik vor Ort und zuhause
- ✓ Schulung der Mitarbeiter*innen in Bedienung der (neuen, digitalen!) Anwendungen
- ✓ Alternativlösungen bereithalten

Herausforderungen hybrider Meetings



1. fehlendes Zugehörigkeitsgefühl
2. unterschiedliche Kommunikationsformen
3. eingeschränkte nonverbale Kommunikation
4. unterschiedliche Interaktionsformen
5. eingeschränkte zwischenmenschliche Ebene
6. Ablenkungen im Mobile Office
7. technische Probleme

Nutzen hybrider Meetings



Arbeitnehmer*innen

- gesteigerte Zufriedenheit
 - ✓ mehr Zeit durch Wegfall Arbeitsweg
 - ✓ bessere Vereinbarkeit privater Themen und Arbeit
- gegenseitige Flexibilität
- u.v.m.

Kunden

- Anforderungen

Arbeitgeber

- gesteigerte Arbeitgeberattraktivität
- bewusster Wahl des Arbeitsortes (Fokus vs. Zusammenarbeit)
- höhere Effizienz
- Einzugsbereich für Arbeitskräftegewinnung
- u.v.m.



Tipps & Tricks

sinnvolles Vorgehen

- bewusste (!) Sensibilisierung für dieses Thema (FK & MAs!)
- Training
- für Moderator: etwas mehr Zeit vorab (für Technik)
- früher Einlass (Konferenzraum wie virtuell)
- bewusster Small Talk (zu Beginn, in den Pausen, am Ende)
- Pausen (regelm. kurze; Bewegungseinheiten)
- Achtsamkeitsübungen (zu Beginn / zwischendurch)
- **Feedbackrunden zur kontinuierlichen Verbesserung**
- Platz für Ihre individuellen Rituale

sinnvolle Regeln (Auszug)

- Kameras an
- virtuelle Hand heben
- am Ende: Feedback
- Hintergrund: Firmen-CI oder keines?

- *normale* Regeln (schon immer sinnvoll...)
 - Agenda (inkl. Ziel und TOPs)
 - Vorbereitung

mgl. Rollen

- Moderator (Führungskraft)
- technisch Verantwortliche*r
- Protokollant*in
- Buddies (v.a. bei größeren Meetings)



Fazit

Fazit

- hybrid = Kernbestandteil heutiger & zukünftiger Arbeitsformen
- hybride Besprechungen ≠ remote Besprechungen
- Kernherausforderungen
 - sozial: Gruppendynamik
 - Technik: div. potentielle Fallstricke
- bislang fast ausschließlich Technik im Fokus
- zentral für den Erfolg: beide Seiten miteinander vereinen
- emotionale Intelligenz spielt zentrale Rolle bei Moderator*innen
- hoher Nutzen für alle Beteiligten
- Ausblick: hybride Besprechungen vs. hybride Zusammenarbeit

Technik: Ausblick



An dieser Stelle wurde im Vortrag ein Video zu Google's Project Starline gezeigt:

<https://youtu.be/Q13CishCKXY?t=21>

An dieser Stelle wurde im Vortrag ein Video zu Cisco's Hologram Projekt gezeigt:

<https://youtu.be/YEx7h0NKnXE>

Literaturempfehlungen

- Engelage-Meyer, Gesine; Hanau, Sonja (2023): Mit hybriden Teams mehr erreichen; BusinessVillage.
- Schäfer, Vanessa: 7 Tipps für hybride Meetings, <https://www.kursfinder.de/ratgeber/7-tipps-fuer-hybride-meetings-20498>
- Kröger, Janina: Hybride Meetings. Mit diesen 5 Tipps werden hybride Konferenzen besser. <https://it-service.network/blog/2021/10/13/hybride-meetings/>
- 'Was Führungskräfte über die Zukunft der Hybridarbeit sagen', McKinsey & Company, 2021.
- Rolwing, Torsten: Veni, Vidi, Vici: Nonverbale Kommunikation und ihre Bedeutung. <https://www.bei-training.com/veni-vidi-vici-nonverbale-kommunikation-und-ihre-bedeutung/>
- Fotos: Adobe Stock / eigene



Vielen Dank für Ihre Zeit und Ihre Aufmerksamkeit!

Bei Rückfragen wenden Sie sich gerne an:



DISCOVER THE SPIR.IT OF EXCELLENCE.
SURPASS YOUR SUCCESS.

Tobias Rademann

R.iT GmbH • www.RiT.de

Zentrale: Lise-Meitner-Allee 37, 44801 Bochum

Tel.: (0234) 43 88 00-0, Fax: -29

NL Nord: Tremskamp 5, 23611 Bad Schwartau

Tel.: (0451) 203 68-500, Fax: -499

eMail: Tobias.Rademann@RiT.de