

MEETINGS GLEICHBERECHTIGTER UND INTEGRATIVER GESTALTEN





„In einem durchschnittlichen Meeting mit zwölf Personen glauben nur vier Personen, dass sie gehört werden“, so New York Times-Bestsellerautor [Keith Ferrazzi](#). Das sollte jedem Teamleiter zu denken geben.¹

Wenn sich zwei Drittel der Teilnehmenden in einem Meeting nicht gehört fühlen, zögern sie, ihre Meinung zu äußern, berechnete Einwände zu erheben oder neue Ideen beizutragen. Das bedeutet, dass großartige Ideen möglicherweise nie vorgebracht werden. Es bedeutet auch, dass sich die Mehrheit der Teilnehmenden in Meetings ignoriert oder nicht genügend wertgeschätzt fühlt. Das ist nicht gut fürs Geschäft und nicht gut für die Mitarbeitenden.

Auf der anderen Seite können in einer Unternehmenskultur, in der sich alle angesprochen und dazu ermuntert fühlen, während der Meetings das Wort zu ergreifen, Ideen gedeihen und Innovationen gefördert werden.

Wie können Unternehmen in einer hybriden Umgebung mit einer Mischung aus Teilnehmenden vor Ort und Remote-Teilnehmenden eine integrative Meeting-Kultur etablieren?

„Für Chancengleichheit müssen Instrumente eingesetzt werden, die zwischenmenschliches Verhalten verstehen, die eine uneingeschränkte Mitwirkung aller Meeting-Teilnehmenden und des Leiters ermöglichen sowie technologische Tools, mit denen sichergestellt werden kann, dass jeder gesehen und gehört wird“, so Dr. Joe Allen, Ph.D., University of Utah Health.

In diesem Artikel konzentrieren wir uns auf drei Meeting-Elemente und diskutieren deren Auswirkungen auf die Chancengleichheit:

- ✔ Meeting-Kultur
- ✔ Meeting-Etikette
- ✔ Tools für Videozusammenarbeit

Die ersten beiden Elemente werden in der Regel als Probleme der Kategorie „Menschen und Kultur“ betrachtet. Der dritte Faktor ist definitiv ein IT-Problem. Wir glauben, dass die Schaffung wirklich gleichberechtigter und integrativer Meetings Engagement für Menschen, Kultur und Technologie erfordert.

Eine Meeting-Kultur etablieren, in der sich die Mitarbeitenden eingebunden fühlen und die Möglichkeit haben, ihre Meinung zu sagen

Chancengleichheit bei Meetings findet dann statt, wenn sich alle Teilnehmenden unabhängig von ihrem Standort, Gerät, Erfahrungsschatz oder ihrer Sprache am Meeting beteiligen können. Dabei ist es wichtig, dass jede einzelne Person gesehen, gehört, beteiligt und wertgeschätzt wird.²

Es gibt eine Reihe bewährter Praktiken, die Unternehmen anwenden können, um eine Kultur zu fördern, in der sich Meetings integrativ und gleichberechtigt anfühlen.

PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT SCHAFFEN

Die psychologische Sicherheit sollte eine Priorität für jedes Unternehmen sein, das von den Vorteilen einer engagierten Belegschaft profitieren möchte. Ursprünglich von der Harvard Business School-Professorin Amy Edmondson definiert, ist [psychologische Sicherheit](#) „die Überzeugung, dass man nicht bestraft oder gedemütigt wird, wenn man seine Ideen, Fragen, Bedenken oder Fehler äußert“.

Dr. Edmondson hält die psychologische Sicherheit für einen entscheidenden Faktor für leistungsstarke Teams. Wenn sich Einzelpersonen sicher fühlen, ehrlich ihre Meinung zu sagen, ist es wahrscheinlicher, dass sie sich offen äußern, auch wenn sie anderer Meinung sind. So kann den Gefahren des Gruppendenkens vorgebeugt werden und Mitarbeitende ergreifen eher die Initiative.³

Experten sind sich zu diesem Thema über einige wichtige Empfehlungen für Teamleiter einig:

- ✓ Offen für Feedback sein
- ✓ Durch Transparenz Vertrauen aufbauen
- ✓ Das Team in die Entscheidungsfindung einbeziehen
- ✓ Wertschätzung für Ideen zeigen
- ✓ Interesse an den Teammitgliedern als Menschen zeigen
- ✓ Mitarbeitenden versichern, dass Fehler in Ordnung sind
- ✓ Offenheit und Integration fördern
- ✓ Kameradschaft unter den Mitarbeitenden unterstützen

Führungskräfte, die diese Werte fördern und vorleben, werden erfolgreicher dabei sein, ein gleichberechtigtes Umfeld zu schaffen, in dem sich die Menschen gehört und bestätigt fühlen und in dem sie ihre Meinungen und Ideen teilen können.

MIT EMPATHIE FÜHREN

Empathie war laut Soziologin und Autorin [Dr. Tracy Brower](#) schon immer eine entscheidende Fähigkeit für Führungskräfte. Aber Studien zufolge, schreibt Brower, „...bekommt Empathie jetzt eine neue Bedeutung und Priorität. Sie ist alles andere als ein „weicher“ Ansatz, sondern kann zu bedeutenden Geschäftsergebnissen führen.“⁴ Führen mit Empathie ist auch ein wichtiges Instrument für die Verwaltung eines verteilten und dezentralisierten Teams⁵ und daher in der heutigen hybriden Arbeitsumgebung von entscheidender Bedeutung.

Brower zitiert eine Studie von [Catalyst](#) unter 889 Mitarbeitenden, die signifikante positive Auswirkungen empathischer Führung feststellte, darunter:

- ✓ Innovation
- ✓ Engagement
- ✓ Mitarbeiterbindung
- ✓ Integration
- ✓ Work-Life-Balance

Laslo Bock, Gründer und CEO von Humu, rät jetzt besonders Führungskräften, Empathie Vorrang zu geben.⁶ Das bedeutet, Fragen zu stellen und aktiv zuzuhören. Er schlägt vor, jedes Gespräch mit dieser einfachen Frage zu beginnen: Wie geht es Ihnen?

In gleichberechtigten Meetings kann dieser Ansatz umgesetzt werden, indem sich der Meeting-Organisator einen Moment Zeit nimmt, um alle im Raum oder per Video zu begrüßen. Das heißt nicht, dass die Agenda nicht oberste Priorität hat. Denn das hat sie. Aber man sollte sich nicht zu sehr auf konkrete Aktionspunkte konzentrieren“, so Bock.



VIELFALT DER STANDPUNKTE PRIORISIEREN

Die Förderung unterschiedlicher Standpunkte am Arbeitsplatz hat klare Vorteile. Gruppen mit sozialer Vielfalt „sind innovativer und produktiver als homogene Gruppen“, berichtet Forbes.⁷ Laut dem Forschungs- und Beratungsinstitut Great Place to Work verzeichnen Unternehmen höhere Innovationsraten, wenn sie unterschiedliche Standpunkte basierend auf ethnischer Zugehörigkeit, Geschlecht, Alter, Bildungshintergrund, Erfahrungsniveau usw. vertreten.⁸

Unterschiedliche Standpunkte zu fördern, indem jedem die Möglichkeit gegeben wird, offen zu reden und gehört zu werden, ist in gewisser Weise die Definition gleichberechtigter Meetings. Aber woher wissen Sie, ob Sie dieses Ziel erreicht haben?

Laut Forbes sind dies die Merkmale einer funktionierenden und vielfältigen Kultur mit motivierten Mitarbeitenden:⁹

- ✓ Mitarbeitende wissen, dass sie Gehör finden und ein wertvoller Teil des Teams sind.
- ✓ Mitarbeitende wissen, dass sie unterschiedliche Standpunkte und Perspektiven gefahrlos äußern können – unabhängig von Alter, Hintergrund oder Erfahrungsniveau.
- ✓ Wenn alle Meinungen gehört und die Ideen aller berücksichtigt werden, ist das für Unternehmen ein Gewinn, denn so erhält es die Erkenntnisse und die Kreativität, die für Innovationen erforderlich sind.

SOZIALE BINDUNGEN AUFBAUEN

Wir denken bei geschäftlichen Meetings normalerweise an Ziele und Zielsetzungen. Aber Meetings haben von Natur aus auch einen sozialen Charakter – und dieser Aspekt von Meetings wird oft unterschätzt.

Soziale Kontakte sind für alle Mitarbeitenden ein wesentlicher Bestandteil des Arbeitslebens. Gesunde soziale Kontakte bieten auch Vorteile für das Unternehmen oder eine größere Organisation, weil dadurch unter anderem das Engagement und die Loyalität der Mitarbeitenden gefördert werden. Laut [Forbes](#) können Arbeitgeber durch die Förderung sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz und die Unterstützung der Mitarbeitenden beim Aufbau enger Beziehungen untereinander dazu beitragen, dass die Belegschaft zufriedener, loyaler und engagierter ist.

Führungskräfte im Unternehmen können beispielsweise regelmäßige Mitarbeitertreffen einrichten. Dies ist besonders wichtig in einer hybriden Arbeitsumgebung, in der viele Mitarbeitenden nur im Homeoffice arbeiten oder nur selten im Büro sind. ([Hier erhalten Sie Tipps für das perfekte Vor-Ort-Meeting.](#))

Führungskräfte können auch während der täglichen geschäftlichen Meetings soziale Kontakte pflegen. Sie können Mitarbeitende zum Beispiel zu Folgendem ermutigen:

- ✓ Sich Zeit für „Small Talk“ nehmen: Indem die Formalitäten zu Beginn eines Meetings gelockert werden, gewinnen die Organisatoren Zeit für soziale Kontakte.¹⁰
- ✓ Mit Störungen rechnen: Unterbrechungen durch Kinder und Haustiere sind wahrscheinlich unvermeidlich, wenn Personen von zu Hause aus an Meetings teilnehmen. Diese Störungen zeigen doch, dass wir alle auch nur Menschen sind.
- ✓ Individualität feiern: Der Einblick in das Leben unserer Kollegen, die von zu Hause aus arbeiten, kann uns helfen, uns besser kennenzulernen.¹¹
- ✓ Gelegentlich unstrukturierte Meetings einplanen: Spontane Meetings sind manchmal der Ort, an dem die wichtigste Arbeit erledigt wird. Das ist so ähnlich wie bei Gesprächen auf dem Flur.¹²

Etikette in hybriden Meetings betonen

Hybride Meetings erfordern von den Teilnehmenden größere Anstrengungen, um alle einzubeziehen. Die Grundsätze der Meeting-Etikette können dabei helfen.

Denken Sie beispielsweise daran, wie sich die Interaktionen zwischen persönlichen Meetings und hybriden Meetings unterscheiden. Wenn sich alle Meeting-Teilnehmenden im selben Raum befinden, können manchmal Situationen entstehen, in denen die Teilnehmenden gleichzeitig reden, sich ins Wort fallen oder Nebengespräche führen. Diese Situation ist vielleicht nicht ideal, lässt sich aber bewältigen, so Dr. Allen von der University of Utah. Er weist jedoch in seinem Buch *Suddenly Hybrid* darauf hin, dass „durch das gleichzeitige Reden Ungerechtigkeiten entstehen, wenn einige Leute persönlich und andere virtuell zusammenkommen. Virtuell Teilnehmende hören Ausschnitte von Sätzen, während die persönlich anwesenden Teilnehmenden wahrscheinlich nur sich selbst sprechen hören.“¹³

Wenn sich das Gespräch um die Teilnehmenden im Raum dreht, ist es für eine Person, die sich an einem anderen Ort befindet und nur virtuell teilnimmt, wirklich schwer, etwas zu sagen. Die Menschen im Raum konzentrieren sich tendenziell aufeinander und schenken denen, die sich an einem anderen Ort befinden, weniger Aufmerksamkeit, sagt Sara Osterhaus, People & Culture Business Partner bei Logitech. „Ich wünschte, wir alle würden diese grundlegenden Meeting-Fähigkeiten hervorragend beherrschen, z. B. das aktive Zuhören, aber das tun wir nicht. Und das ist einer der Hauptgründe dafür, dass Meetings nicht immer gleichberechtigt sind.“

Vor diesem Hintergrund kann es hilfreich sein, Richtlinien oder Grundregeln für alle Meetings aufzustellen – insbesondere jedoch für hybride Meetings. Diese Richtlinien sollten nicht „von oben diktiert werden“, schreibt Dr. Allen.¹⁴ Im Idealfall sollte jedes Team eine offene Diskussion führen und sich auf eine Reihe von Richtlinien einigen, die für die Gruppe als Ganzes geeignet sind.

„...durch gleichzeitiges Reden entstehen Ungerechtigkeiten. Virtuell Teilnehmende hören Ausschnitte von Sätzen, während die persönlich anwesenden Teilnehmenden wahrscheinlich nur sich selbst sprechen hören.“

– DR. ALLEN, AUTOR VON *SUDDENLY HYBRID*

- ✔ Seien Sie respektvoll und freundlich. Das ist eigentlich selbstverständlich und dennoch eine gute Erinnerung für alle, insbesondere wenn die Ansichten widersprüchlich oder Themen strittig sind.
- ✔ Fordern Sie die Diskussion heraus, nicht die Person. Vermeiden Sie Schuldzuweisungen oder Urteile und konzentrieren Sie sich auf Ergebnisse und nicht auf vergangene Verhaltensweisen oder Fehler.
- ✔ Hören Sie zu und seien Sie präsent. Legen Sie Telefone weg und vermeiden Sie andere Ablenkungen, die die Konzentration vom Meeting ablenken könnten.
- ✔ Bleiben Sie auf das Thema fokussiert. Vermeiden Sie Ablenkungen und Nebengespräche, bei denen einige Teilnehmende außen vor bleiben. Das gilt für Remote-Teilnehmende ebenso wie für Teilnehmende im Raum.
- ✔ Begrüßen Sie alle Meeting-Teilnehmenden. Remote-Teilnehmende fühlen sich stärker einbezogen und ermutigt, sich zu äußern, wenn sie zu Beginn des Meetings von den Organisatoren begrüßt werden.
- ✔ Schalten Sie das Mikrofon der Remote-Teilnehmenden ein. Unterbrechen Sie Gespräche bei Bedarf und fragen Sie Remote-Teilnehmende nach ihrer Meinung.
- ✔ Sprechen Sie in die Kamera. Wenn sich die Teilnehmenden im Raum nur gegenseitig ansehen, können sich Remote-Teilnehmende ausgeschlossen fühlen. Indem die Teilnehmenden im Konferenzraum ihre Aufmerksamkeit einfach auf die Kamera richten, kann das Meeting integrativer und gleichberechtigter gestaltet werden.
- ✔ Nutzen Sie die Chat-Funktion. Remote-Teilnehmende haben möglicherweise Schwierigkeiten, dem Gespräch zu folgen, wenn sich die Teilnehmenden im Raum aktiv unterhalten. Die Chat-Funktion bietet ihnen die Möglichkeit, Kommentare abzugeben. Der Organisator des Meetings oder ein bestimmter Assistent sollte den Chat beobachten, um dem Autor der Nachricht die Möglichkeit zu geben, sich zu äußern.

Technologie nutzen, um gleichberechtigte Meetings zu ermöglichen

Die Teilnahme an Meetings hat den stärksten langfristigen Einfluss auf die Ergebnisse und das Verhalten nach dem Meeting, wenn sie von den Führungskräften aktiv gefördert und von den Teilnehmenden angenommen wird.¹⁵ Die Fähigkeiten der Menschen, die erforderlich sind, um das Engagement und die Teilnahme zu fördern, sind von entscheidender Bedeutung, aber in einem hybriden Arbeitsumfeld kann [Technologie bei der Gewährleistung von Chancengleichheit auch eine große Rolle spielen](#).

SCHLECHT AUSGERÜSTETE MITARBEITENDE AUSSTATTEN

Hybrides Arbeiten ist videofokussiert und auf Zusammenarbeit ausgerichtet. Es erfordert neue Tools für die Mitarbeitenden, um effizient zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten. Während Unternehmen ihre Arbeitsplätze und Konferenzräume für Videokonferenzen aufrüsten, wird das Homeoffice jedoch oft vernachlässigt. Das führt dazu, dass Mitarbeitende, die von zu Hause aus arbeiten, für eine qualitativ hochwertige Videozusammenarbeit schlecht ausgestattet sind.

In einer [Umfrage unter IT-Hardware-Entscheidungssträgern](#) gaben weniger als 40 % der Befragten an, dass ihr Unternehmen den Remote-Mitarbeitenden externe Webcams, Headsets oder anderes Zubehör zur Verfügung stellt, das ihnen eine produktive Zusammenarbeit ermöglicht.

Zusätzlich zum Standard-Notebook inklusive Tastatur, Maus und eventuell Monitor benötigt jeder Mitarbeitende mindestens eine hochwertige Webcam und ein Headset. Diese Geräte sollten für Unternehmen optimiert und für Microsoft Teams,

Zoom und Google Meet zertifiziert sein, damit sie problemlos mit den Videoplattformen verwendet werden können, über die die meisten Unternehmen Meetings durchführen.

Das proaktive Ausstatten von Mitarbeitenden im hybriden Arbeitsumfeld mit den Tools, die sie für die virtuelle Zusammenarbeit benötigen, ist eine einfache Möglichkeit, Probleme zu lösen, die sich aus dem hybriden Arbeiten ergeben haben.

KONFERENZRÄUME FÜR EINE GLEICHBERECHTIGTE TEILNAHME GESTALTEN

Die Ausrüstung von Remote-Mitarbeitenden mit den richtigen Tools ist ein Schritt in Richtung gleichberechtigter Meetings. Genauso wichtig ist es jedoch, Meeting-Räume richtig auszustatten.

Bis vor kurzem waren Konferenzräume nicht für Remote-Teilnehmende optimiert. Vor der Pandemie fanden die meisten Meetings persönlich statt. Und wenn Leute sich aus der Ferne virtuell zugeschaltet hatten, akzeptierten sie die schlechten Erfahrungen – oder beschwerten sich nicht.

Die Pandemie und die anschließende Umstellung auf hybrides Arbeiten hat unsere Perspektive radikal verändert, weil so viele von uns erfahren haben, wie schwierig es für Remote-Mitarbeitende sein kann. Glücklicherweise verbessert sich diese Situation durch schnelle Innovationen. Unternehmen sollten nach Lösungen suchen, die das Meeting-Erlebnis für alle – sowohl für persönlich teilnehmende Mitarbeitende *als auch* für Remote-Mitarbeitende – weitaus gleichberechtigter gestalten.





Mehr erfahren

Wir bei Logitech wissen, dass Technologie dann am besten funktioniert, wenn sie für die Menschen, die diese nutzen, unsichtbar wird. Hybrid-Meetings sollten sich für alle Teilnehmenden natürlich, einfach und integrativ anfühlen.

Wir bieten eine umfassende Suite von Workplace-Lösungen für Remote-Mitarbeitende, darunter Webcams, Headsets, Mäuse, Tastaturen und Dockingstationen für Unternehmen. Diese Tools unterstützen Menschen, die von zu Hause aus arbeiten, und bieten ihnen ein hochwertiges Meeting-Erlebnis für mehr Gleichberechtigung.

Für Konferenzräume bieten wir Hardware- und Softwaretechnologie zur Unterstützung gleichberechtigter Meetings, wie zum Beispiel:

- ✔ Die [Logitech Sight](#) ist eine Tischkamera für die Mitte des Raums mit intelligentem Framing für mehrere Teilnehmende, um sowohl den Raumkontext zu erfassen als auch die individuelle Sprecheransichten zu ermöglichen.
- ✔ Mit [Logitech Scribe](#) kann jeder im Raum Whiteboards mühelos teilen, sodass Remote-Teilnehmende sie klar sehen können.
- ✔ [Grid View](#), eine KI-Softwarefunktion, die nahtlos mit Microsoft Teams Front Row zusammenarbeitet, schafft gleiche Wettbewerbsbedingungen für alle und ein [integratives Erlebnis](#), damit keiner zu kurz kommt.

Um zu erfahren, wie diese Lösungen zu mehr Gleichberechtigung in Meetings führen, können Sie sich unsere On-Demand-Präsentation [Hybrides Arbeiten: Gleichberechtigte Meetings und die neue Logik der Arbeit](#) ansehen.

¹ „Keith Ferrazzi on How the Pandemic Taught Organizations to Be ‚Crisis Agile‘“, Harvard Business Review, 4. März 2022.

² „Faire hybride Meetings gestalten: Ein praktischer Leitfaden“, Logitech und Google, November 2021.

³ „9 Strategies to Create Psychological Safety at Work“, Quantum Workplace, 3. Juni 2021.

⁴ „Empathy Is The Most Important Leadership Skill According To Research“, Forbes, 19. September 2021.

⁵ „Why Compassionate Leadership Matters“, Salesforce, 14. Dezember 2021.

⁶ „Leading through COVID: Manage Your Team with Empathy“, Yale Insights, 20. April 2020.

⁷ „Diversity Confirmed To Boost Innovation And Financial Results“, Forbes, 15. Januar 2020.

⁸ „Why Diverse and Inclusive Teams Are the Engines of Innovation“, Great Place to Work, 11. Juni 2020.

⁹ „Diversity Confirmed To Boost Innovation And Financial Results“, Forbes, 15. Januar 2020.

¹⁰ Weitere Informationen: Allen, J. A., Landowski, N., Lehmann-Willenbrock, N. (2014), „Linking Pre-meeting Communication to Meeting Effectiveness.“ Journal of Managerial Psychology, 29(8), 1064-1081.

¹¹ Weitere Informationen: Gerpott, F., & Lehmann-Willenbrock, N. (2015), „How differences make a difference: The role of team diversity in meeting processes and outcomes.“ J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock und S. G. Rogelberg (Hrsg.) The Cambridge Handbook of Meeting Science. (S. 153-176). New York, NY: Cambridge University Press.

¹² Weitere Informationen: Allen, J. A. & Rogelberg, S. G. (2013), „Manager-led Group Meetings: A context for promoting employee engagement.“ Group and Organization Management, 38, 543569.

¹³ Reed, Karin und Joseph Allen, Suddenly Hybrid: Managing the Modern Meeting. Wiley, Februar 2022.

¹⁴ Ebd. Reed, Allen. Suddenly Hybrid: Managing the Modern Meeting.

¹⁵ Ebd. Reed, Allen. Suddenly Hybrid: Managing the Modern Meeting.

logitech[®]

Logitech Inc.
7700 Gateway Blvd.
Newark, CA 94560, USA
Veröffentlicht im November 2022

Dieses Whitepaper wird nur zu Informationszwecken bereitgestellt. Logitech übernimmt keinerlei Gewährleistung – weder ausdrücklich noch stillschweigend oder gesetzlich – für die Informationen in diesem Whitepaper. Dieses Whitepaper wird „wie gesehen“ bereitgestellt und kann von Logitech gelegentlich überarbeitet werden.

© 2023 Logitech. Logitech, Logi und das Logitech Logo sind Marken oder eingetragene Marken von Logitech Europe S.A. und/oder deren Tochtergesellschaften in den USA und anderen Ländern. Alle anderen Marken sind Eigentum ihrer jeweiligen Rechteinhaber. Logitech übernimmt keine Verantwortung für eventuelle Fehler in dieser Veröffentlichung. Die hier vorliegenden Informationen können ohne vorherige Benachrichtigung geändert werden.