Bachelorarbeit im Studiengang Technische Redaktion und Kommunikation

Gestaltung hybrider Arbeitswelten
Entwicklung von Guidelines für hybride Projektmeetings

Erstellerin: Kristina Katharina Dörfl
Matrikelnummer: 01360318
Betreuerin: Prof. Dr. Gertrud Grünwied
Abgabe: 19.11.2022
Abstract DE / EN

*Theme:* Gestaltung hybrider Arbeitswelten. Entwicklung von Guidelines für hybride Projektmeetings


*Topic:* Designing hybrid work environments. Development of Guidelines for hybrid Project Meetings

*Content:* In this bachelor thesis, guidelines for hybrid project meetings are developed. The basis is a detailed literature research and an online survey with knowledge workers. For the guidelines, success factors of this meeting form are examined. In summary, structures for process-related, social and technological aspects as well as room design are identified as success factors. In hybrid project meetings, virtual and on-site participants must be integrated on an equal level. This is only possible with active moderation and the use of appropriate methods. It becomes apparent that the technical equipment for hybrid meetings should be well thought out. In addition, concrete recommendations are given for different meeting types. The higher the complexity of the meeting type (e.g. team building), the more sophisticated hybrid meetings need to be. The simpler (e.g. sharing information), the better it is to prefer asynchronous work. In summary, this thesis provides a scientifically based elaboration of guidelines for hybrid project meetings.
Erklärung i. S. des § 35 Abs. 7 RaPO

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig verfasst, noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benutzt sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe.

München, 19. November 2022

[Signature]

Kristina Dörfl
Inhaltsverzeichnis

Abstract DE / EN ........................................................................................................II
Erklärung i. S. des § 35 Abs. 7 RaPO .........................................................................III
Inhaltsverzeichnis .......................................................................................................... IV
Abkürzungsverzeichnis .................................................................................................... VII

1 Einleitung ...................................................................................................................... 1
  1.1 Motivation .............................................................................................................. 1
  1.2 Problemstellung .................................................................................................... 2
  1.3 Zielsetzung, Hypothesen und Forschungsfragen .................................................. 3
  1.4 Forschungsdesign ............................................................................................... 4
  1.5 Aufbau der Arbeit ............................................................................................... 5

2 Theoretische Grundlagen ............................................................................................ 6
  2.1 Definitionen: Meeting, Projekt, Hybrid .............................................................. 6
  2.2 Gründe für hybride Projektmeetings ..................................................................... 7
  2.3 Kommunikation in hybriden Projektmeetings ..................................................... 10
    2.3.1 Kommunikationsmodalitäten in hybriden Meetings .................................... 11
    2.3.2 Virtual-Distance-Modell ........................................................................... 12
    2.3.3 Media-Richness-Modell ........................................................................... 14

3 Erfolgsfaktoren von hybriden Projektmeetings ......................................................... 16
  3.1 Prozessbezogene Faktoren .................................................................................. 17
    3.1.1 Vorbereitung .............................................................................................. 17
    3.1.2 Durchführung .............................................................................................. 27
    3.1.3 Nachbereitung ............................................................................................ 36
  3.2 Soziales Klima ..................................................................................................... 37
    3.2.1 Psychologische Sicherheit .......................................................................... 37
    3.2.2 Integration und Zugehörigkeitsgefühl ........................................................ 38
    3.2.3 Digitale Kompetenz ................................................................................... 41
  3.3 Technologie .......................................................................................................... 41
    3.3.1 Usability und User Experience ................................................................... 43
    3.3.2 Hardware .................................................................................................... 44
    3.3.3 Software ..................................................................................................... 46
Inhaltsverzeichnis

3.4 Raumgestaltung und Infrastruktur ................................................................. 49
  3.4.1 Psychologische Grundbedürfnisse im Raum ........................................... 49
  3.4.2 Homeoffice .................................................................................................. 50
  3.4.3 Raumatmosphäre ......................................................................................... 50
  3.4.4 Konzepte für hybride Meetings: Activity-Based-Working ......................... 51

4 Empfehlungen für verschiedene Meetingarten ................................................. 60
  4.1 Informationen teilen ....................................................................................... 61
  4.2 Neue Ideen generieren .................................................................................. 62
  4.3 Entscheidungen treffen und Probleme lösen .................................................. 63
  4.4 Teambuilding .................................................................................................. 64

5 Methodisches Vorgehen ..................................................................................... 65
  5.1 Umfragedesign ................................................................................................ 65
  5.2 Stichprobe und Auswertung ........................................................................... 67
  5.3 Ergebnisdiskussion ........................................................................................ 68
    5.3.1 Erfolgsfaktoren, Vor- und Nachteile in hybriden Meetings ....................... 68
    5.3.2 Guidelines .................................................................................................. 70
    5.3.3 Interaktions- und Moderationsmethoden .................................................. 72
    5.3.4 Technische Ausstattung ............................................................................. 73

6 Guidelines für hybride Projektmeetings ............................................................. 75

7 Fazit und Ausblick .............................................................................................. 77
  7.1 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse .......................................... 77
  7.2 Forschungsfragen beantworten ..................................................................... 78
  7.3 Hypothesen verifizieren und falsifizieren ..................................................... 81
  7.4 Kritische Reflexion der Forschungsmethodik ................................................. 84
  7.5 Ausblick ......................................................................................................... 86

Abbildungsverzeichnis ........................................................................................... 87
Tabellenverzeichnis ............................................................................................... 89
Literaturverzeichnis ............................................................................................... 90
Anhang ................................................................................................................... 106
  A1 Darstellung Zusammenhang Ausgangslage, Forschungsfragen & Hypothesen sowie Forschungsdesign .................................................. 107
  A2 Vor- und Nachteile Online-Befragung ............................................................ 108
A3 Übersicht Studienergebnisse zur Bewertung virtueller und Präsenz-Meetings ......109
A4 Checklist: Questions to Consider When Deciding Camera On or Off ...............110
A5 Beispielhafte Umsetzung von Kommunikationsregeln von Microsoft ...............111
A6 Ausschnitt Produktvorstellung Microsoft Places ...........................................112
A7 Vorstellung Software für die verbesserte Integration von virtuell Teilnehmenden ..113
A8 Vorstellung der einzelnen Raummodule hybrider Zusammenarbeit für Entwicklungs- und Kreativworkshops .................................................................117
A9 Interviewleitfaden zum Thema „Intelligenter Eventraum von Microsoft“ .............120
A10 Interviewtranskription zum Thema „Intelligenter Eventraum von Microsoft“ ....121
A11 Fotos des intelligenten Eventraums von Microsoft ...........................................135
A12 Technische Ausstattung intelligenter Eventraum .............................................136
A13 Do You Need to Meet in Person .........................................................................138
A14 Methoden für Ideengenerierung .........................................................................139
A15 Methoden für Entscheidungsfindung und Problemlösungen ..............................140
A16 Methoden für Teambuilding ................................................................................141
A17 Fragebogen zur Umfrage mit Zuordnung zu Forschungsfragen und Hypothesen 142
A18 Umfrage „Hybride Projektmeetings“ .................................................................148
A19 LinkedIn Post zur Veröffentlichung der Umfrage zum Thema hybride Projektmeetings am 5. Oktober 2022 .................................................................158
A20 Zugang zu den Rohdaten der Umfrage ..............................................................160
A21 Visualisierung quantitative Umfrageergebnisse ...............................................161
A22 Guidelines für hybride Projektmeetings ..............................................................174
Abkürzungsverzeichnis

<table>
<thead>
<tr>
<th>Abkürzungen</th>
<th>Begriffe</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>AR</td>
<td>Argumented Reality</td>
</tr>
<tr>
<td>bzgl.</td>
<td>bezüglich</td>
</tr>
<tr>
<td>bzw.</td>
<td>beziehungsweise</td>
</tr>
<tr>
<td>ca.</td>
<td>circa</td>
</tr>
<tr>
<td>CEO</td>
<td>Chief Execution Officer</td>
</tr>
<tr>
<td>d. h.</td>
<td>das heißt</td>
</tr>
<tr>
<td>DIN</td>
<td>Deutsche Industrie Norm</td>
</tr>
<tr>
<td>dt.</td>
<td>deutsch</td>
</tr>
<tr>
<td>engl.</td>
<td>englisch</td>
</tr>
<tr>
<td>F</td>
<td>Forschungsfrage</td>
</tr>
<tr>
<td>ggf.</td>
<td>gegebenenfalls</td>
</tr>
<tr>
<td>H</td>
<td>Hypothese</td>
</tr>
<tr>
<td>IAO</td>
<td>Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation</td>
</tr>
<tr>
<td>KI</td>
<td>Künstliche Intelligenz</td>
</tr>
<tr>
<td>u. a.</td>
<td>unter anderem</td>
</tr>
<tr>
<td>VR</td>
<td>Virtual Reality</td>
</tr>
<tr>
<td>vgl.</td>
<td>vergleiche</td>
</tr>
<tr>
<td>z. B.</td>
<td>zum Beispiel</td>
</tr>
</tbody>
</table>
1 Einleitung

1.1 Motivation
Was heute in vielen Büros normal erscheint, war vor zwei Jahren noch undenkbar. Die Digitalisierung der Arbeitswelt wirkt aufgrund der Coronapandemie wie ein Katalysator. Was 2020 noch als Ausnahme und als Notlösungen galt, ist heute das „New Normal“.

„Key Finding 1: Die Zukunft wird hybrid! Das New Normal ist eine ortsflexible Normalität, in der die Beschäftigten sehr gerne auch nach der pandemischen Lage die Möglichkeit in Anspruch nehmen, zu Hause zu arbeiten.“ (Rief et al., 2022, S. 120)


„So, if hybrid work is here to stay, what’s next?“ (OWL Labs & Global Workplace Analytics, 2021, S. 9)

Sowohl das Arbeiten in Präsenz als auch das rein virtuelle Arbeiten funktioniert mit Vor- und Nachteilen. Jedoch beschäftigen sich Unternehmen mit der Frage, wie sich diese beiden Arbeitsweisen für funktionierende Projektteams kombinieren lassen.


Abbildung 1 Darstellung Hybrid (eigene Darstellung)

¹ Wissensarbeitende sind Arbeitnehmende, die in ihrer täglichen Arbeit wissensintensive Aufgaben erfüllen. Dies sind Aufgaben, die nicht standardisiert sind, wie beispielsweise Entscheidungsfindung oder Ideengenerierung. Das Ergebnis dieser Arbeit ist das individuelle Anwenden von Wissen, um Probleme zu lösen. (vgl. Reinhardt et al., 2011, S. 153)
Einsicht


Tools und technologische Lösungen haben viele Funktionalitäten, hybrides Arbeiten zu ermöglichen und erleichtern. Dennoch müssen diese kompetent und sinnvoll genutzt werden.


1.2 Problemstellung

Vor der Pandemie waren hybride Meetings selten und bestanden darin, dass die Mehrheit der Teilnehmenden vor Ort anwesend war und sich eventuell jemand telefonisch einwählte. Das hybride Meeting von heute hat ein völlig anderes Set-up und kann eine Gruppe von Menschen umfassen, die sich in einem Konferenzraum befinden und zusätzlich eine Vielzahl von Leuten, die in ihren eigenen individuellen Boxen auf dem Bildschirm erscheinen (vgl. Reed & Allen, 2022, S. xiii).

Hybride Meetings sind für die Mehrheit der Organisationen Neuland. Allerdings sind die Trends hin zu flexibler Arbeit nicht zu vermeiden. Denn wenn sie gut gemacht sind, können hybride Meetings erfolgreich funktionieren. Dennoch ist nicht zu leugnen, dass hybride Meetings sehr komplex sind, d. h. viele verschiedene Faktoren umfassend. Daher müssen sie mit Bedacht geplant werden.

„Now we need to rethink how to handle that messy middle—when some people are together in-person, and others are remote“, sagt Jared Spataro, CVP bei Microsoft 365 (Microsoft, 2021a, S. 26).

Besonders für Projekte sind Meetings ein wichtiges Mittel, um Wissen auszutauschen, Entscheidungen zu treffen, kreative Lösungen zu finden und Teambuilding zu fördern. Die
Einleitung

sichrone Kombination von digitalen und analogen Meetings stellt Projektteams vor neue Herausforderungen. Dafür benötigt es nicht nur klare Richtlinien, sondern auch die passende Ausstattung in den Räumlichkeiten im Unternehmen.

1.3 Zielsetzung, Hypothesen und Forschungsfragen


Im Folgenden sind die Forschungsfragen und die daraus abgeleiteten Hypothesen aufgelistet:

F1. Was sind Erfolgsfaktoren von hybriden Projektmeetings?

H1.1 Hybride Projektmeetings sind erfolgreich, wenn sich alle Projektmitarbeitenden an klare Guidelines halten.
H1.2 Projektmeetings können erfolgreicher sein, wenn sich die Vorteile von Präsenz- und Remote-Meetings ergänzen.
H1.3 Kommunikationsmethoden sind Erfolgstreiber für hybride Projektmeetings.

F2. Welche Ausstattung benötigen hybride Projektmeetings?

H2.1 Je besser die technische Ausstattung von Meetingräumen ist, umso mehr Akzeptanz besteht bei den Projektmitarbeitenden und somit steigen auch die Erfolgsaussichten.
H2.2 Ein technisches Set-up kann nur erfolgreich genutzt werden, wenn es intuitiv sowie nutzerzentriert zu bedienen ist und die Mitarbeitenden auf die Ausstattung geschult sind.


H3.1 Die Moderation und Inklusion in hybriden Projektmeetings ist ein wichtiger Faktor für erfolgreiche Kommunikation.
H3.2 Um ausschließlich Informationen zu teilen, lassen sich Meetings effektiv remote durchführen, auch wenn Mitarbeitende vor Ort im Büro sind.
H3.3 Meetingarten mit hohem Interaktionsanteil benötigen eine klare Struktur, technische Hilfsmittel und erfahrene ModeratorInnen.

Abbildung 2 zeigt den Zusammenhang der Ausgangslage, Forschungsfragen, Hypothesen und des Forschungsdesigns sowie die daraus resultierenden Guidelines.

1.4 Forschungsdesign


---

2 Die Abbildung wird im Anhang A1 größer im Querformat dargestellt.
1.5Aufbau der Arbeit

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Definitionen: Meeting, Projekt, Hybrid

Der Ausdruck hybride Projektmeetings setzt sich aus den Begriffen der folgenden Tabelle zusammen:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Begriff</th>
<th>Definition</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Meeting</td>
<td>In einem Meeting treffen sich mindestens zwei Personen, in einer vorgegebenen Zeit, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen (vgl. Schwartzman, 1986, S. 233).</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 1 Definition der Begriffe: Meeting, Projekt und Hybrid

Adams et al. beschreiben Projektmeetings als „[…] vehicle for exchanging information, confirming progress, creatively developing deliverables or solutions, making decisions, and growing as a team“ (Adams et al., 2015, S. 1). Das hybride Projektmeeting ist damit ein Zusammentreffen von Projektmitarbeitenden, in welchem sich ein Teil des Teams in einem Besprechungsraum befindet, während der andere Teil virtuell zugeschaltet ist. Sowohl Vor- als auch die virtuell Teilnehmenden haben die Möglichkeit, sich durch das hybride Format gleichzeitig am Meeting zu beteiligen. Dabei sind die beiden Teile des Teams über eine virtuelle Plattform³ verbunden, um kollaborativ arbeiten und kommunizieren zu können (vgl. Sox et al., 2017, S. 134). In dieser Arbeit werden hybride Projektmeetings von Wissensarbeitenden betrachtet.


2.2 Gründe für hybride Projektmeetings


Ellis et al. zeigen potenzielle Chancen und Gefahren auf. Hybride Meetings können kostengünstiger sein, weil weniger gereist werden muss, gleichzeitig können aber Teilnehmende

Verschiedene Studien (siehe Anhang A3) zeigen, dass manche Mitarbeitende virtuelle Meetings bevorzugen, während andere Präsenz-Meetings positiver bewerten. Ringel bewertet, dass virtuelle Meetings inklusiver sind, weil beispielsweise Frauen mit jungen

Der CEO von Microsoft, Satya Nadella, beschreibt das hybride Arbeitsparadox folgendermaßen:

„[T]he vast majority of employees say they want more flexible remote work options, but at the same time also say they want more in-person collaboration, post-pandemic. This is the hybrid work paradox.“ (Nadella, 2021)


2.3 Kommunikation in hybriden Projektmeetings


---

2.3.1 Kommunikationsmodalitäten in hybriden Meetings


Abbildung 5 Kommunikationslinien in reinen Vor-Ort-Meetings und hybriden Meetings (angelehnt an Reed & Allen, 2022, S. 96 f.)
Die Gefahr in hybriden Meetings besteht darin, dass ungewollt Parallelgespräche entstehen. Beispielsweise, wenn sich die Vor-Ort-Teilnehmenden ausschließlich unter sich unterhalten und gleichzeitig eine Diskussion im Chat stattfindet. (vgl. Reed & Allen, 2022, S. 100)

2.3.2 Virtual-Distance-Modell

Das Modell beleuchtet verschiedene Hemmnisse bei virtueller Kommunikation. Lojeksi und Reilly fassen diese als virtuelle Distanz zusammen:

„Virtual Distance is a new term [Lojeski and Reilly] have coined to describe the distance-related factors, that affect us most in the Digital Age. These include, not surprisingly, a combination of geographic as well as social and emotional distances and feelings of separation, which can inhibit collaboration, communication, and success." (Lojeski & Reilly, 2008, S. 23)

Virtuelle Distanz besteht aus drei Elementen: Soziale, physische und operative Distanz. Abbildung 6 zeigt die unterschiedlichen Dimensionen, die wiederum aufeinander einwirken.

**Soziale Distanz**


**Physische Distanz**

Wenn sich Personen nicht an einem Ort befinden, wird von physischer Distanz gesprochen. Gesprächspartner verhalten sich in Vor-Ort-Dialogen im Vergleich zur virtuellen

**Operative Distanz**

Operative Distanz beinhaltet Kommunikationsprobleme während des Arbeitens, die dazu führen, dass sich der oder die GesprächspartnerIn nicht ausreichend verbunden fühlt. Das könnte damit zusammenhängen, dass technische Probleme auftreten, eine zu hohe Arbeitsbelastung vorliegt oder das Gefühl vermittelt wird, nicht gleichberechtigt an einer Unterhaltung teilnehmen zu können. Darüber hinaus kann die operative Distanz zu Missverständnissen führen, beispielsweise, wenn die Antwort einer versendeten E-Mail nicht die eigentliche Frage beantwortet. Damit wird beim Versendenden das Gefühl geweckt, dass der Empfänger die Frage nicht verstanden hat und/oder diese Person dadurch negativ wahrgenommen wird. Ein weiteres Hindernis ist möglicherweise die unterschiedliche Erwartungshaltung an die Kommunikation. Zum Beispiel, wie schnell E-Mails beantwortet werden oder wann die Gesprächspartner erreichbar sein sollten. (vgl. Lojeski & Reilly, 2008, S. 33 ff.)

Kommunikation wichtig. Erwartungen sind oft unterschiedlich und daher ist es wichtig, dass ein Team auf einen gemeinsamen Nenner kommt, der in Guidelines festgehalten werden kann.

2.3.3 Media-Richness-Modell

Abbildung 7 Media-Richness-Modell (angelehnt an Reichwald et al., 1998, S. 57)


Hertel und Orlikowski betonen außerdem, dass „[e]lektronisch vermittelte Kommunikation […] nicht per se besser oder schlechter als Face-to-Face-Kommunikation [ist], sondern es kommt auf die Passung zum jeweiligen Anlass und Kontext der Kommunikation an“ (Hertel & Orlikowski, 2018, S. 336). Die Autoren spezifizieren auf Grundlage des Media-Richness-Modells Situationen und beschreiben die Auswirkungen auf die Wahl des Kommunikationsmediums (siehe Tabelle 2).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Situationsspezifika</th>
<th>Auswirkung auf Kommunikationsmedien</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Je komplexer ein Thema,</td>
<td>desto reichhaltiger sollte das Medium sein.</td>
</tr>
<tr>
<td>Je höher die aufgabenbezogene Abhängigkeit der Projektmitglieder,</td>
<td>desto häufiger sollte kommuniziert werden.</td>
</tr>
<tr>
<td>Je größer die kulturelle oder berufsbezogene Heterogenität im Projektteam,</td>
<td>desto reichhaltiger sollten die Medien sein.</td>
</tr>
<tr>
<td>Je ähnlicher die Ansichten und je klarer die Ziele,</td>
<td>desto einfacher kann das Medium sein.</td>
</tr>
<tr>
<td>Wenn reichhaltige Medien nicht erforderlich sind,</td>
<td>dann sollte das ökonomischste Medium gewählt werden.</td>
</tr>
<tr>
<td>Verbleibende Wahlmöglichkeiten bzgl. Kommunikationsmedien werden durch persönliche Präferenzen bestimmt.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 2 Implikationen auf der Basis des Media-Richness-Modells (aus Hertel & Orlikowski, 2018, S. 337)


Das Media-Richness-Modell kann verwendet werden, um eine Orientierung zu geben, welches Medium für welchen Zweck gewählt werden sollte. Letztlich geht es in der Kommunikation nicht darum, mehr, sondern fokussierter und bewusster zu kommunizieren. (vgl. Skelton & Pais, 2019, 2.5, Abs. 1 f.)
3 Erfolgsfaktoren von hybriden Projektmeetings

In diesem Kapitel werden zuerst die Grundlagen für erfolgreiche Meetings allgemein gelegt, da diese auch auf hybride Meetings zutreffen. Zudem werden die Aspekte von virtuellen Meetings für die erfolgreiche Mischform beleuchtet (vgl. Reed & Allen, 2022, S. 10). Das liegt daran, dass in hybriden Projektmeetings zwei verschiedene Welten zusammengebracht werden. Daher ist diese Besprechungsform komplex und betrifft mehrere Dimensionen. Engelage-Meyer und Hanau formulieren diese Herausforderung wie folgt:

„Damit ein hybrides Meeting gelingt, müssen beide Welten vereint werden. Deswegen sind hybride Meetings mit Abstand die anspruchsvollste Meetingform. Idealerweise designst du das Meeting so, dass es sowohl für die Vor-Ort-Teilnehmenden als auch die Remote-Teilnehmenden gleichberechtigt funktioniert.“ (Engelage-Meyer & Hanau, 2022, S. 210)

Saatçı et al. betonen gleichermaßen, dass der Erfolg von hybriden Meetings ein „[…] complex socio-technical phenomenon shaped by the technical infrastructure and social and cultural context“ (Saatçı et al., 2019, S. 46) ist.


3.1 Prozessbezogene Faktoren


Abbildung 9 Prozessbezogene Faktoren im Modell Einflussfaktoren erfolgreicher Meetings (eigene Darstellung)

3.1.1 Vorbereitung


Der Work Trend Index wurde laut Microsoft von dem unabhängigen Forschungsunternehmen Edelman Data x Intelligence weltweit durchgeführt (vgl. Microsoft, 2022a, S. 35). Gleichzeitig wurden die Daten aus Kolaborationsaktivitäten der Microsoft Services (Microsoft 365) erhoben. Die Autorin dieser Bachelorarbeit weist darauf hin, dass die Analyse dieser Daten ggf. nicht die reale Veränderung zeigt. Grund dafür ist, dass vor der Pandemie eine große Anzahl an Meetings und kurzen Absprachen im Büro stattgefunden haben. Dafür


**Abbildung 10 Fragetechnik: Benötige ich ein Meeting für meine Aufgabenstellung?** (aus Saunders, 2016, S. 12)

Festzuhalten ist, dass die Anzahl an Meetings stark gestiegen ist. Be- gründet wird dies durch das Fehlen von zufälligen Treffen und kurzen Absprachen im Büro. Da die hohe Anzahl an Meetings nicht förderlich für die Produktivität oder die Zufriedenheit der Teams ist, gilt es, darauf aufmerksam zu machen, welche alternativen Kommunikationsformen es für Meetings gibt. (vgl. Ringel, 2021)


[zu dem Thema weitergeführt]
bereits angeschnitten. Eine Aufgabe kann auch zeitlich und räumlich getrennt von mehreren Personen bearbeitet werden. Jaimee Teevan, Chief Scientist von Microsoft, begründet, warum mehr Arbeit asynchron stattfinden sollte, damit die gemeinsame Zeit bewusster gestaltet werden kann:

“Because everyone is working at different times and in different places, it’s important to shift as much work as you can to be asynchronous and get really intentional about the use of the synchronous time you have together.” (Microsoft, 2022, S. 26)

Engelage-Mayer und Hanau sprechen sogar von asynchronen Meetings, einer weiteren Form von Meetings neben virtuellen, Vor-Ort- und hybriden Meetings. Sie definieren es als Verabredung von mindestens zwei Personen, die sich ein klares Zeitenfenster für ein bestimmtes Ziel setzen. Wie bei anderen Meetings ist es wichtig, genau anzugeben, was der Zweck der Aufgabe, wo das benötigte Material zu finden, bis wann die Aufgabe zu erledigen ist, wo fertige Ergebnisse abzulegen sind und welche digitalen gemeinsam genutzten Tools verwendet werden. Darüber hinaus wird eine Agenda mit versendet, die beschreibt, bis wann welche Aufgabe zu erledigen ist. (vgl. Engelage-Meyer & Hanau, 2022, S. 217 ff.)

### 3.1.1.1 Meetingdesign

Zum Meetingdesign gehören der Zweck, das Ziel, das Meetingformat, die Struktur, die Agenda, die Dauer, die Anzahl und Rolle der Teilnehmenden, das Datum, der Zeitpunkt und der Meetingort. Saatçi et al. betonen, dass es besonders für hybride Meetings wichtig ist, diese Informationen vorab zu teilen, damit jede*r Teilnehmende weiß, was er oder sie zu erwarten hat. (vgl. Saatçi et al., 2020, S. 787)

### Zweck und Ziel

Im ersten Schritt werden der Zweck und das Ziel festgelegt. Frisch und Greene schlagen vor, dass der oder die Initiierende sich überlegt, was am Ende des Meetings erreicht werden soll:

„What do you want to have debated, decided, or discovered at the end of this session that you and the team haven’t already debated, decided, or discovered?“  
(Frisch & Greene, 2016a, S. 20)

Dabei geht es darum, zu definieren, was und wie es erreicht werden soll, beispielsweise indem Informationen geteilt werden, Input für Entscheidungen gesucht oder eine Entscheidung getroffen wird (vgl. Schwarz, 2016, S. 27).
Agenda
Eine Agenda setzt klare Erwartungen fest, was vor und während eines Meetings geschehen soll. Sie hilft den Teammitgliedern, sich vorzubereiten und die Zeit sinnvoll einzuteilen. Die vorgegebene Struktur sorgt dafür, dass sich alle schnell auf das gleiche Thema konzentrieren und macht deutlich, wann die Diskussion abgeschlossen ist. Schwarz empfiehlt, für die Erstellung einer Agenda nach Input von den Teammitgliedern zu fragen. Es ist wichtig, dass die Agenda die Bedarfe der Teilnehmenden widerspiegelt. Eine Methode zur klaren Fokussierung ist es, die Agendapunkte als Fragen zu verfassen. Damit können sich auch Teilnehmende besser auf Diskussionen vorbereiten.

Dabei ist es wichtig, präzise zu kommunizieren, was der Zweck des Agendapunktes ist. Geht es darum, Informationen zu teilen, Input für Entscheidungen zu bekommen oder eine Entscheidung zu treffen. Teilnehmende können sich dadurch orientieren, was von ihnen erwartet wird: ob sie nur zuhören, Input liefern oder Teil eines Entscheidungsprozesses sein werden. Eine weitere Orientierung bietet die Zeiteinteilung der einzelnen Agendapunkte. Dies hilft auch einzuschätzen, wie viel Inhalt in einem Meeting besprochen werden kann. Der oder die OrganisatorIn ist nicht automatisch die Person, die das Meeting moderiert und den Input liefert. Deshalb ist es wichtig, die Verantwortlichkeiten der Agendapunkte zu kommunizieren. Die Verantwortlichen wissen im kommenden Meeting, wann sie an der Reihe sind und bereiten sich darauf vor. Darüber hinaus sind diese Personen auch nach dem Meeting für die weiteren Schritte zuständig. (vgl. Schwarz, 2016, S. 25 ff.)


Meetingdauer

Auch Reed und Allen betonen: „Right size the meeting by blocking out only the calendar time needed for the planned agenda. Don’t let the calendar app dictate length.“ (Reed & Allen, 2022, S. 46)

**Meetingort**

Der Ort spiegelt die Ziele wider. Wenn beispielsweise ein Ziel darin besteht, dass sich das Team besser kennenlernen, sollte ein Ort gewählt werden, der für soziale Treffen wie Teambuilding geeignet ist (vgl. Frisch & Greene, 2016a, S. 24). In hybriden Settings ist es im Meetingdesign wichtig zu wissen, welche Räume es gibt, wie diese ausgestattet sind und ob eine Einweisung in die Raumtechnik benötigt wird. Darüber hinaus gilt es, einen Meetingort auszuwählen, der für hybride Zusammenarbeit geeignet ist (vgl. Engelage-Meyer & Hanau, 2022, S. 211). Das Kapitel 3.4 führt aus, was bei einem hybriden Meetingraum wichtig ist.

**Teilnehmende**


Es besteht die Gefahr, dass Personen, die nicht in das Meeting eingeladen werden, sich ausgeschlossen fühlen. Eine Strategie, um die Meetinggröße klein zu halten und gleichzeitig niemanden auszuschließen, ist es, Agendapunkte zeitlich aufzuteilen und die relevanten Personen für diese einzuladen. Dies setzt allerdings eine strikte Zeitinhaltung voraus. Eine weitere Methode ist, erst die Punkte, die für alle relevant sind auf die Agenda zu setzen und nach und nach Teilnehmende aus dem Meeting zu entlassen. Entscheidungsgrundlagen können auch mithilfe von Umfragen vorab abgefragt werden. So können weitere Meinungen in die Entscheidung fließen. Auch das Verteilen eines Protokolls mit dem Hinweis, dass Fragen oder Kommentare an den Versendenden gestellt werden können, ist eine Möglichkeit, Nichtteilnehmende einzubeziehen. (vgl. Rogelberg, 2019, S. 73 ff.)

Rogelberg führt vier Fragen auf, die dabei helfen, die passenden Teilnehmenden auszuwählen:

„1. Who has the information and knowledge about the topic in question?
2. Who are the key decision makers and important stakeholders relevant to the issue?
3. Who are the people who need the information that is going to be discussed?
4. Who are the people who will implement any decision or act the issue?“ (Rogelberg, 2019, S. 72)

**Rollen im Meeting**

Hybride Meetings sind komplexer und aufwendiger als andere Meetingformen. Die verschiedenen Kommunikationsmodalitäten im Blick zu behalten, kann für eine Person sehr

### 3.1.1.2 Methoden zur Zielerreichung: Moderationsmethoden und Kommunikationsstrategien


Sowohl Moderationsmethoden als auch Kommunikationsstrategien haben die Aufgabe, Integration, Gleichberechtigung, aktive Teilnahme, effiziente Zusammenarbeit und
Erfolgsfaktoren von hybriden Projektmeetings


Nicht nur die ModeratorInnen können in dem schwierigen Kommunikationsumfeld von hybriden Meetings Kommunikation fördern. Reed und Allen schlagen spezifische Kommunikationsstrategien vor, die Teilnehmende einsetzen können, um die eigene Teilnahme zu verbessern, ihre Teammitglieder einzubinden und fokussiert im Meeting zu bleiben. In Meetings kann es vorkommen, dass eine Person über lange Zeit spricht, zwei Personen sich über ein Thema, was nur diese beide betrifft, sprechen oder, dass das Team thematisch abschweift. Hier gilt es, das Meeting wieder zurück zu den eigentlichen Themen zu lenken. Außerdem hilft es, konstruktives Feedback sowie eigene Gedanken und Erfahrungen zu teilen. So fühlen sich die anderen Teammitglieder psychologisch sicher. Besonders positives Feedback gibt den KollegInnen ein gutes und sicheres Gefühl. Dieses Verhalten wird wahrscheinlich von anderen nachgeahmt werden, wodurch eine Meetingkultur entsteht, die Wertschätzung, Ideengenerierung und weiterentwicklung fördert. Darüber hinaus können andere Teammitglieder direkt gefragt werden, was sie zu einem Thema denken. Besonders virtuell Teilnehmenden fällt es schwer, das Wort zu ergreifen oder den richtigen Moment zu finden. Der Grund hierfür kann die Audiozeitverzögerung sein. Eine gewisse Sensibilität,
wann beispielsweise ein*e virtuell Anwesende*r sein Mikrofon von stumm auf aktiv stellt oder die Hand virtuell hebt, kann ein Hinweis sein, dass diese Person etwas beizutragen hat. Aktiv diese Person anzusprechen, ermöglicht es, die virtuell Anwesenden besser zu integrieren. (vgl. Reed & Allen, 2022, S. 151 ff.)

Darüber hinaus ist es für virtuell Teilnehmende hilfreich, wenn der oder die ModeratorIn kommentiert, was vor Ort passiert. Viele nonverbale Signale können nicht über ein Kamerabild übertragen werden. Deshalb kann mit Worten ein zusätzlicher Kontext über das, was im Raum passiert, geschaffen werden. Eine weitere Moderationsmethode, um die Partizipation aller Teilnehmenden zu ermöglichen, ist es, die Personen aufzurufen. Wichtig dabei ist, dass dies am Anfang des Meetings kommuniziert wird und dass es in Ordnung ist, keine Antwort zu haben. Dies führt dazu, dass Personen aufmerksam sind und virtuell Teilnehmende besser eingebunden werden können. Dennoch muss der oder die ModeratorIn hier vorsichtig sein, um kein unsicheres Umfeld zu schaffen. (vgl. Reed & Allen, 2022, S. 119 f.)

3.1.1.3 Informationsaufbereitung
Informationen, die für ein Meeting notwendig sind, sollten vor dem Meeting vorbereitet werden, um die Zeit mit den Teilnehmenden effektiv nutzen zu können. Dazu gehört eine Einladung mit allen relevanten Informationen und ggf. vorab Arbeitsaufträgen. (vgl. Steiger & Lippmann, 2013, S. 360)


Für einen reibungslosen Ablauf ist es vorteilhaft, zu kommunizieren, welche Tools eingesetzt werden. So können Teilnehmende das notwendige Tool im Vorhinein installieren,

**Materialien und Informationen**

Sowohl der oder die OrganisatorIn als auch die Teilnehmenden sollten sich auf hybride Meetings vorbereiten. Dazu kann ein Text gelesen, ein Video angesehen oder ein Audio angehört werden. Reed und Allen betonen, dass die Gefahr besteht, dass die Teilnehmenden sich nicht mit diesen Inhalten beschäftigten. Sie schlagen vor, „Easter Eggs“, Hinweise im Text, zu verstecken oder eine kurze Zusammenfassung vorab abzufragen. Easter Eggs könnten sein, dass der oder die Lesende sich mit einer bestimmten Nachricht bei dem oder der Einladenden melden soll. Somit kann im Meeting die Zeit für Diskussion und Interaktion genutzt werden. Gleichzeitig ist aber zu erwähnen, dass die Vorbereitung auch abhängig von der Meetingart ist. Ein tägliches Statusmeeting benötigt weniger Vorarbeit als ein Innovationsworkshop. (vgl. Reed & Allen, 2022, S. 113 f.)

3.1.2 Durchführung

3.1.2.1 Struktur

Pünktlicher Beginn und Ende


Meetingstart

Der Start des Meetings ist relevant für das ganze Meeting. Rogelberg betont, dass ein positiver Meetingstart zu einem konstruktiveren und effektiveren Meeting führt. Deshalb ist es wichtig, ein Meeting mit Enthusiasmus, Leidenschaft und richtungsweisend zu beginnen. Zudem sollte zum Start eines Meetings klarstellt werden, was das Ziel des Meetings und was zu tun ist. (vgl. Rogelberg, 2019, S. 95 f.)


Icebreaker sind eine passende Methode, um ein hybrides Meeting zu starten. Icebreaker sind “a thing that you do or say, such as a game or a joke, to make people feel more relaxed, especially at the beginning of a meeting, party, etc.” (Cambridge University Press, o. J.). Zwei Funktionen dieser Methode in der hybriden Umwelt sind, dass einerseits zwischenmenschliche Verbindungen entstehen können und anderseits, dass es eine Möglichkeit ist, jeden zu Wort kommen zu lassen. Dies hat den Vorteil, dass die Wahrscheinlichkeit steigt, wenn jemand einmal etwas gesagt hat, diese*r wieder das Wort ergreifen wird. (vgl. Reed & Allen, 2022, S. 118)

**Timeboxing**


**Pausen und Bewegung**

Pausen zwischen oder während Meetings helfen, Müdigkeit zu reduzieren. Es ist besonders wichtig, zwischen Meetings aufzustehen und sich zu bewegen. Im Homeoffice kann es vorkommen, dass Mitarbeitende stundenlang sitzen, weil Meeting an Meeting gereiht ist. Vor Ort haben Personen den Vorteil, dass sie zwischen Meetingräumen und dem eigenen Arbeitsplatz wechseln müssen (vgl. Bennett et al., 2021, S. 11). Ellis et al. schlagen vor mindestens zehn Minuten Pause in einem 90-Minuten-Meeting zu machen. Sie betonen, dass vor allem virtuell Teilnehmende mehr Pausen benötigen als die Personen vor Ort (Ellis et

---

⁶ Ein Check-in ist eine Methode, um die Beteiligten am Anfang des Meetings abzuholen. Dabei werden ein bis zwei Fragen gestellt. Eine Frage könnte beispielsweise sein: „Was ist für uns als Team heute wichtig?“ (vgl. Engelage-Meyer & Hanau, 2022, S. 164)
Erfolgsfaktoren von hybriden Projektmeetings

Vor Ort kann diese Zeit genutzt werden, um den Raum zu lüften. Denn auch die Luftqualität spielt bei erfolgreichen Meetings eine Rolle (vgl. Constantinides & Quercia, 2022, S. 3).


Allen et al. untersuchten die sogenannte „Meeting Recovery“. Dabei wurde geprüft, wie lange Teilnehmende nach einem Meeting benötigen, um wieder ihre normalen Aufgaben bearbeiten zu können. Wenn ein*e Teilnehmende*r subjektiv unzufrieden mit dem Meeting war, war eine längere Erholungszeit notwendig. Daraus schließen sich zwei Implikationen. Entweder muss die Qualität des Meetings verbessert oder eine längere Erholungszeit eingeplant werden. Die Erholungszeit bei ungenügenden Meetings liegt bei ca. 17 Minuten, während bei guten fünf Minuten ausreichend sind. (vgl. Allen et al., 2022, S. 13 ff.)

**Strukturierter Abschluss**

Frisch und Greene zählen drei Punkte auf, welche zum Ende eines Meetings durchgeführt werden sollten. Erstens sollte zusammengefasst werden, welche Entscheidungen getroffen wurden, wer für die Umsetzung bzw. die nächsten Schritte verantwortlich ist, wann Ergebnisse geliefert und wie diese kommuniziert werden. Zweitens soll jeder kommunizieren können, was die wichtigsten Punkte waren. Dazu könnten die Teilnehmenden die Frage noch während des Meetings beantworten, welche die relevanten Punkte sind und welche Ziele in der gemeinsamen Zeit erreicht wurden. Die gesammelten Aspekte sollten für alle sichtbar dokumentiert werden. Außerdem sollte abgefragt werden, ob es Themen gibt, die vertraulich behandelt werden sollten. Anschließend sollten die gemeinsam abgestimmten und dokumentierten Punkte versendet werden. Ziel dessen ist es, den Teilnehmenden eine Orientierung zu geben, welche Schlüsselbotschaften sie vermitteln und was vertraulich bleiben sollte. Drittens können alle Beteiligten ein Feedback geben (vgl. Frisch & Greene, 2016, S. 120 f.). Auf diesen Aspekt wird in Kapitel 3.1.3.2 eingegangen.

al., 2022).
3.1.2.2 Methodeneinsatz

Interaktion


Visualisierungen und Dokumentation

3.1.2.3 Kommunikationsregeln


Frisch und Greene schlagen im Havard-Business-Review-Guide „Making Every Meeting Matter“ folgende Basisregelungen vor:

- Reassert that you’re committed to beginning and ending on time (and then really do it).
- Ask for everyone’s participation and openness to new ideas.
- Agree to listen to each other and limit interruptions—and as the leader, enforce that rule.
- Clarify how decisions will be made. Let the group know right up front if this will be a group-decision meeting, a meeting that calls for participants’ input, or a meeting that shares a decision that has already been made.
- Explain your policy on multitasking and device use.” (Frisch & Greene, 2016b, S. 60)


Kommunikationsregeln können Erschöpfung in virtuellen Meetings verringern. Bennett et al. benennen dazu zwei Aspekte. Erstens hilft es Teilnehmenden, Unklarheiten zu reduzieren. Oft ist nicht klar, wie sie sich verhalten sollen und was akzeptabel ist. Wann sollen beispielsweise die Kamera und das Audio an- oder ausgeschalten werden? Wann und wie dürfen Teilnehmende das Wort ergreifen (mit oder ohne Handzeichen)? Welche Verhaltensnormen gibt es bzgl. Multitasking? Zweitens können solche Regelungen dabei helfen, ein stärkeres Teamgefühl zu entwickeln. Das kann zu einer höheren Beteiligung führen,
das Interesse am Meeting fördern und damit wiederum Ermüdung entgegenwirken. (vgl. Bennett et al., 2021, S. 12)


**Parallele Nutzung des Chats**

konkrete Kommunikationsregeln für die Nutzung des Chats. Im Allgemeinen wird der Chat aber als positiv im Meeting bewertet. (vgl. Sarkar et al., 2021, S. 1 ff.)

In Bezug auf die Integration aller Teilnehmenden in hybriden Meetings ist es interessant, bei wem sich die Chatnutzung mit Beginn der Pandemie erhöht hat. Abbildung 11 zeigt, dass besonders Frauen zwischen 25 und 34 den Chat nutzen. Das könnte damit zusammenhängen, dass es für junge Frauen schwieriger ist, sich Gehör im Meeting zu verschaffen. Gender-Studien unterstützen diese These. (vgl. Hemshorn & Meinecke, 2020, S. 137)


**Videobild**
Der Begriff „Zoom Fatigue“ wurde während der ausschließlich remote durchgeführten Meetings geprägt. Zoom ist dabei eine Videokonferenzplattform, während das französische Wort „fatigue“ Müdigkeit bzw. Erschöpfung bedeutet. Zoom Fatigue bezeichnet die
Müdigkeit und Erschöpfung, die durch die Teilnahme an Videokonferenzen ausgelöst wird. Obwohl dieser Begriff mit virtuellen Meetings verbunden wird, verschwindet dieser Effekt in hybriden Meetings nicht. (vgl. Reed & Allen, 2022, S. 64 f.)


Reed und Allen fassen zusammen, was passiert, wenn das Video dauerhaft ausgeschalten wird:

„In our ever-changing and complex hybrid world, being just a black box with a name puts remote attendees in real danger. By not turning video on, a remote attendee’s ‘presence’ is significantly diminished or perhaps even forgotten.“ (Reed & Allen, 2022, S. 143)

Die Ausführung, ob ein Video an- oder ausgeschalten werden soll, zeigt, dass es keine eindeutige Empfehlung gibt. Tendenziell sollte das Video eingeschalten werden, allerdings existieren auch Situationen, besonders, wenn sich das Team gut kennt oder wenn Mitglieder eine Videopause brauchen, die es erlauben, die Kamera auszuschalten. Eine Orientierung liefert eine Checkliste von Allen und Reed, die im Anhang A4 zu finden ist.

Ein praktisches Beispiel für Kommunikationsregeln hat Microsoft veröffentlicht (siehe Anhang A5). Hier wird vorgeschlagen diese zu Beginn eines Meetings zu nutzen, um gemeinsame Erwartungen zu klären. Dieses Beispiel zeigt, dass es nicht darum geht, starr zu
fixieren, welche Kommunikationsregeln feststehen, sondern geben einen Orientierungsrahmen und ein Bewusstsein dafür, worauf geachtet werden sollte.

3.1.3 Nachbereitung

3.1.3.1 Dokumentation und Kommunikation beschlossener Maßnahmen und Entscheidungen


„Great hybrid teams put extra emphasis on keeping track of action items and who is responsible for them, and then socializing them afterward for accountability. They keep all of this information in a place where it is accessible by everyone to ensure transparency and inclusivity. Sometimes that information is in the form of a text, a Word document, or a PDF, but more and more often, that information is found in the form of recorded video. […] The bottom line is that archiving the meeting information in an accessible way is a best practice for any meeting modality but when meeting hybrid, it is critical.” (Reed & Allen, 2022, S. 132 f.)

Aus der Literatur lässt sich schließen, dass Dokumentation nicht nur nach dem Meeting, sondern auch während des hybriden Meetings ein Erfolgsfaktor ist. Lindner empfiehlt, Tools für die Dokumentation zu nutzen. Jedes Meetings sollte mit einem geteilten Dokument oder einem Task im Aufgabenverwaltungstool begleitet werden. Die Ergebnisse von Meetings sollten dort dokumentiert werden, sodass auf diese referenziert werden können. (vgl. Lindner, 2022, S. 52)

3.1.3.2 Feedback und Zufriedenheit

Um Meetings fortwährend zu verbessern und auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden eingehen zu können, ist es hilfreich, am Ende oder nach der Besprechung nach einem Feedback zu fragen. Frisch und Greene betonen, explizit nach positiven und negativen Aspekten zu fragen. Sie empfehlen, mit den negativen Aspekten zu starten und dabei den kompletten Prozess von der Einladung über die Durchführung bis zu den Ergebnissen zu überdenken. Die passende Frage ist: „Was könnte verbessert werden?“ Wichtig dabei ist, die Punkte nicht zu diskutieren, sondern für das nächste Meeting mitzunehmen. Anschließend werden die positiven Aspekte abfragt. Hier kann gefragt werden: „Was sollte in Zukunft weiterhin so getan werden?“ Diese Aspekte sollten weiterhin behalten werden. (vgl. Frisch & Greene, 2016, S. 121 f.)


3.2 Soziales Klima

3.2.1 Psychologische Sicherheit


3.2.2 Integration und Zugehörigkeitsgefühl

Erfolgsfaktoren von hybriden Projektmeetings

beispielsweise nach ihrer Meinung zu fragen. Abbildung 12 zeigt den Zusammenhang zwischen aktiver Moderation, individuelle Partizipation, Zufriedenheit sowie Effektivität im Meeting. Reed und Allen betonen, dass Moderierende hybrider Meetings bzw. Teamleader eine Umwelt schaffen sollten, in welcher sich die Teilnehmenden sicher fühlen, das Wort zu ergreifen. Teilnehmende können darüber hinaus im Voraus mit jemandem, der physisch vor Ort ist, absprechen, der sich anschließend dafür einsetzen soll, dass die virtuellen Stimmen gehört werden. Damit wird eine soziale Verbindung zwischen remote und vor Ort geschaffen (vgl. Reed & Allen, 2022, S. 103 ff.).

Abbildung 12 Zusammenhang aktive Moderation, individuelle Teilnahme, Zufriedenheit und Effektivität in Meetings (aus Reed & Allen, 2022, S. 105)


Hinzu kommt, dass beispielsweise am Homeoffice-Arbeitsplatz eingehende E-Mails oder Nachrichten sehr schnell ablenken können. Wenn sie sich abgehängt fühlen oder die Verbindung unterbrochen wird, führt es dazu, dass andere Aufgaben erledigt werden. Mit Blick auf die Statistiken zur Zunahme der Meetinganzahl (siehe Kapitel 2.2), der damit fehlenden

---

Zeit für die eigene Arbeit und der Frust bei technischen Schwierigkeiten, ist diese Entwicklung begründbar. Ein großer Nachteil ist dabei jedoch, dass die Vor-Ort-Teilnehmenden den Eindruck bekommen, dass die virtuell Teilnehmenden kein Interesse an dem Meeting haben und sich nicht mit den Inhalten beschäftigen. Dadurch wird der Effekt, dass die digital Zugeschalteten nicht aktiv eingebunden werden, wieder verstärkt und es läuft in eine Teufelsspirale. (vgl. Saatçı et al., 2019, S. 56 f.)


Besonders als virtuell Teilnehmende*r ist es einfach, neben dem Meeting andere Aufgaben am Computer zu erledigen. Der Grund hierfür ist, dass Videobilder nur das Gesicht zeigen. Ob jemand auf der Tastatur schreibt, kann nur vermutet werden. (vgl. Reed & Allen, 2022, S. 47)

Ein weiterer Effekt, der sich negativ auf virtuell Anwesende auswirkt, ist der Proximity Bias. Es beschreibt, dass unbewusst Personen, die räumlich näher sind, bevorzugt werden. Das hängt mit kognitiven Entscheidungsprozessen zusammen. So kann die Person, die sich öfter im Büro aufhält als eine bessere Arbeitskraft eingeschätzt werden, nur aus dem Grund, weil sie sich physisch in der Nähe befindet. In hybriden Meetings ist es daher bedeutend, sich dieses Effekts bewusst zu sein. (vgl. Heitmann & Michel, 2022, S. 33 ff.)


3.2.3 Digitale Kompetenz
Mitarbeitende haben unterschiedliche Kompetenzen, beispielsweise technische Probleme zu lösen. Saatçı et al. beschreiben ein Beispiel, das zu Unbehagen bei einem Mitarbeitenden geführt hat. Er oder sie konnte in einem hybriden Kundengespräch die Technologie im eigenen Unternehmen nicht vollständig bedienen. Fehlendes Know-how oder die fehlende Möglichkeit, ein Problem selbst lösen zu können, führt dazu, dass die eigentliche Tätigkeit eines Mitarbeitenden eine schlechtere Qualität bekommt (vgl. Saatçı et al., 2019, S. 55). Deshalb ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden in die Technologien eingewiesen werden und regelmäßig über Updates und neue Funktionen informiert werden, um Meetings effizient oder abwechslungsreich gestalten zu können.

3.3 Technologie
Die Studie von Saatçı et al. zeigt, dass eine zuverlässige technische Infrastruktur Voraussetzung für erfolgreiche hybride Meetings sind. Gleichzeitig sind es die Nutzenden, die sich mit der Technik auskennen müssen, um technische Probleme lösen zu können (Saatçı et al., 2019, S. 57).


---

8 Barco ist ein Hersteller von Hardware-Display-Produkten und -Systemen. Aus diesem Grund wird darauf hingewiesen, dass das Unternehmen wirtschaftliche Interessen an dem Verkauf ihrer Produkte hat.
Abbildung 13 fasst die technologischen Aspekte in diesem Kapitel zusammen.

Abbildung 13 Technologie im Modell Einflussfaktoren erfolgreicher Meetings (eigene Darstellung)

3.3.1 Usability und User Experience


Abbildung 14 Abgrenzung Usability und User Experience (angelehnt an Geis, 2019, S. 18)

Der Vergleich der beiden Konzepte, dargestellt in Abbildung 14, zeigt, dass Usability ein Teil der User Experience ist. Usability beschreibt die eigentliche Nutzung. Dabei geht es darum, Aufgaben effektiv, effizient und zur Zufriedenheit der User zu erledigen. User
Experience beschreibt dabei den gesamten Prozess, angefangen mit der Erwartungshaltung vor der Nutzung über die Usability während und die Zufriedenstellung nach der Verwendung (vgl. Geis, 2019, S. 17 ff.).


3.3.2 Hardware

3.3.2.1 Bild: Kamera, Bildschirm, Whiteboard


- Sichtfeldwinkel: Bei einer einzelnen Person sind 70 Grad Sichtwinkel der Kamera üblich. In Meetingräumen sollte der Sichtwinkel so groß sein, dass alle Teilnehmenden und die Inhalte gesehen werden können. Dabei gibt es Kameras mit bis zu 360 Grad, die sich in der Raummitte befinden. Weitwinkelobjekte sind nicht zu empfehlen, weil diese verzerrend wirken. Auch bei 360 Grad Kamerabearbeitung ist zu bedenken, wenn die Vor-Ort-Teilnehmenden in einem Kreis sitzen, dass die virtuell Teilnehmenden vergessen werden können (vgl. Saatçi et al., 2019, S. 52).

- Anzahl der Kameras: Je nach Größe eines Raumes können mehrere Kameras installiert werden. Vorteilhaft ist beispielsweise eine Content-Kamera\textsuperscript{10} wie sie im Kapitel 3.4.4.2 vorgestellt wird.

- Anbringungswinkel: Um Augenkontakt zu simulieren, sollte die Abweichung von dem Punkt, wo die Vor-Ort-Teilnehmenden hinsehen, vertikal und horizontal nicht weniger als 10 Grad betragen.

- Auflösung: Je höher die Auflösung, desto mehr Details wie Gesichtsausdrücke können übertragen werden. Zu beachten ist, dass diese auch aufgrund instabiler Verbindung oder Videokomprimierung verschlechtert werden kann.

- Manuelles Neigen, Schwenken und Zoomen: Mit dieser Funktion kann die Kamera manuell angepasst werden. Wenn sich beispielsweise mehr oder weniger Personen im Raum befinden und der Ausschnitt kleiner oder größer sein sollte.


- Auto-Framing: Hier wird automatisch ein Bildausschnitt ausgewählt. Beispielsweise wenn sich ein Mensch im Raum bewegt, kann die Kamera dieser Person folgen und den passenden Ausschnitt übertragen. (vgl. Preset et al., 2021)

Auch Bildschirme sind ein wichtiger Bestandteil von hybriden Meetings. Im Meetingraum sollten diese groß genug sein, damit die virtuell Teilnehmende und die Inhalte gut sichtbar sind. Eine weitere Möglichkeit ist, mehrere Bildschirme zu verwenden. Die hohe Auflösung der Bildschirme ist wichtig, damit Details erkannt werden können. Dabei spielt es auch eine Rolle, wie weit der Bildschirm von den Teilnehmenden entfernt ist. (vgl. Saatç\i et al., 2019, S. 52; Steelcase, 2021, S. 26)


\textsuperscript{10} Mit dieser Kamera können Inhalte analog auf einem Whiteboard geschrieben werden. Gleichzeitig wird die schreibende Person transparent angezeigt, sodass die virtuell Teilnehmenden das Geschriebene sehen können.
3.3.2.2 Audio: Lautsprecher, Mikrofon und Akustik


3.3.3 Software

3.3.3.1 Videokonferenzsysteme

Um die virtuelle und digitale Welt zu verbinden, wird eine Videokonferenzplattform benötigt. Anbieter sind beispielsweise Zoom, Cisco oder Microsoft. Die genannten Konferenzsysteme bieten zusammengefasst die Möglichkeit, Video und Audio zu übertragen, Nachrichten und Dokumente im Chat zu teilen, virtuelle Whiteboards zu verwenden und die

---

11 Binaural bedeutet, dass lokalisiert werden kann, aus welcher Richtung und Distanz der Ton kommt.


Auf dem Weg in eine Zukunft, die möglicherweise von Big Data und leistungsstarken Künstliche Intelligenz beherrscht wird, stellen sich wichtige Fragen zu den psychologischen Auswirkungen von Überwachung, Datenverwaltung, zur Führungs- und Organisationskultur sowie zur Einhaltung ethischer und moralischer Bedenken. (vgl. Constantinides & Quercia, 2022, S. 4)

3.3.3.2 Visualisierungs-, Interaktions- und Dokumentationssoftware

3.4 Raumgestaltung und Infrastruktur

3.4.1 Psychologische Grundbedürfnisse im Raum


Abbildung 15 Übersetzung der psychologischen Bedürfnisse Autonomie, Zugehörigkeit und Kompetenz in den Raum (aus Kluge, 2021, S. 325)


Kluge demonstriert damit, dass Räume ausgehend von den psychologischen Grundbedürfnissen der Mitarbeitenden gestaltet werden können. Besonders mit Blick auf hybride Meetings, in welchen u. a. Zugehörigkeit, psychologische Sicherheit und Wahlmöglichkeiten eine wichtige Rolle spielen, zeigt dies die Relevanz der Raumgestaltung. Im hybriden Meeting geht die Raumgestaltung über den physischen Raum hinaus in den virtuellen Raum.

### 3.4.2 Homeoffice


### 3.4.3 Raumatmosphäre


Saatçi et al. benennen in ihrer Studie Probleme bei der Größe und Funktionalität von Räumen für hybride Meetings. Zusammengefasst stellen sie fest, dass die Meetingräume zu klein sind, Kamas sich nicht passend im Raum aufstellen lassen und Räume

3.4.4 Konzepte für hybride Meetings: Activity-Based-Working


Erfolgsfaktoren von hybriden Projektmeetings


3.4.4.1 Beispielkonzept: Fraunhofer-Institut
Die Forschenden des Fraunhofer-Institutes haben explizit für Entwicklungs- und Kreativworkshops einen Blueprint für die Gestaltung eines hybriden Meetingraums entwickelt. Für die Entwicklung haben sie folgende Gestaltungsprinzipien dem Design zugrunde gelegt:

• „Schnittstellen finden (Konzepte für physische Orte entwickeln, die die Grenze zwischen virtueller und analoger Welt neu definieren)
• neugierig bleiben (neue Raumsituationen schaffen, die das virtuelle und hybride Arbeiten unterstützen und das Ausprobieren von neuen Formaten ermöglichen)
• Kreativität fördern (unkonventionelle Arbeitsorte bereitstellen, die nicht den täglichen, bekannten Büorräumen entsprechen und handwerkliches Arbeiten unterstützen)
- Zusammenarbeit ermöglichen (offene Arbeitsflächen mit einem hohen Grad an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit generieren, um sowohl die hybride als auch analoge Zusammenarbeit zu fördern)
- fokussiertes Arbeiten unterstützen (geschlossene, akustisch abgetrennte Bereiche bereitstellen, zum einen zur Durchführung virtueller Meetings und zum anderen für hochkonzentrierte Tätigkeiten)" (Rief et al., 2022, S. 84)


Abbildung 16 Raummodule hybride Zusammenarbeit für Entwicklungs- und Kreativworkshops (aus Rief et al., 2022, S. 89)

3.4.4.2 Beispielkonzept: Microsoft „The Hive“ – hybrider Meetingraum


\textbf{Abbildung 17} Microsoft Meetingraum der Zukunft (aus Nadler, 2022)

Folgende Ergebnisse wurden auf Grundlage der Forschung von Microsoft prototypisch umgesetzt (vgl. Microsoft, 2022c):

1. Auf Augenhöhe kommunizieren

Virtuell und Vor-Ort-Teilnehmende sind, wie Abbildung 17 zu sehen ist, im Meetingraum physisch auf Augenhöhe. Jede*r weiß, wo er oder sie sich im Raum befindet. Die halbrunde Form des Tisches ermöglicht es, dass alle Teilnehmenden sich gegenseitig ansehen können. Zwei Beamer übertragen auf eine sechs Meter große Leinwand die Agenda,  

\textsuperscript{12} In dieser Bachelorarbeit werden Abbildungen von Unternehmen verwendet, welche Büroausstattungen und Technologien verkaufen. Diese dienen nur der Anschauung der Funktionalitäten und möglichen Lösungen für hybride Projektmeetings. Im Rahmen der Arbeit wurden keine konkreten Anbieter verglichen.

2. Hören und gehört werden
Außerdem ist es wichtig zu wissen, wer gerade spricht und dass man diese Person gut versteht. Zu den technologischen Lösungen, die erforschen wurden, gehört die Integration von Raumklang, um eine natürlichere Klangbühne zu schaffen. Dabei wird auch 3-D-Audio verwendet. Zudem kann mit Spracherkennung eine genaue Transkription dessen, wer was gesagt hat, erstellt werden.

3. Körpersprache ist wichtig für die Kommunikation

4. Teilen von Inhalten
benötigt. Die Person am Whiteboard wird transparent gezeigt, während die Inhalte scharf virtuell abgebildet werden, wie Abbildung 18 veranschaulicht.

Microsoft zeigt mit „The Hive“ anschaulich, wie ein hybrider Meetingraum aufgebaut sein kann.

3.4.4.3 Exkurs: Intelligenter Eventraum bei Microsoft


Der sogenannte intelligente Eventraum kann bis zu 200 Personen vor Ort aufnehmen. Der Raum ist aktuell nur in der deutschen Microsoft-Zentrale in München zu finden und ist weltweit der Erste dieser Art, so Bauknecht. Microsoft

Abbildung 19 Intelligenter Eventraum von Microsoft in München (eigene Aufnahme)
besitzt standardisierte Räume, die auf der ganzen Welt in Microsoft-Büros zu finden sind. Diese werden Multi-Purpose-Rooms genannt. Ziel von Bauknecht und seinem Team war es, diesen bestehenden Raum so umzubauen, dass er für hybride Events nutzbar ist. Entscheidend ist dabei, dass es nicht darum ging, den Raum komplett neu mit großen LED-Wänden auszustatten, sondern die bestehende Infrastruktur zu nutzen. Ein weiterer Aspekt ist, dass dieser Raum aktuell ein Prototyp ist und daher ständig optimiert wird.

„Wir wollen das, was im Raum passiert, in die virtuelle Welt übertragen – auf möglichst einfachste Art und Weise“, betont Bauknecht.


wichtig, diese Masse an Leuten darzustellen. Es geht darum, ein Bühnengefühl zu erzeu-
gen. Deshalb wird jede*r virtuell Teilnehmende als Avatar aus einer Bibliothek mit diversen
Charakteren per Zufallsgenerator abgebildet. Während vor Ort Nebengespräche passieren
cönnen, ist der Chat im digitalen Raum dazu gedacht, dies für die virtuellen Teilnehmenden
tzu ermöglichen. Nebengespräche im Publikum wären störend, wenn diese in den digitalen
Raum übertragen würden. Genauso wird der Chat behandelt und deshalb nicht im realen
Eventraum gezeigt.

Es gibt auch die Möglichkeit, den Eventraum virtuell zu moderieren. Dazu ist ein mobiler
Bildschirm vorhanden. Das Videosignal des Sprechenden kann im Porträtmodus auf das
Display projiziert werden. So können beispielsweise in einer Paneldiskussion Personen vor
Ort sein, die mit der Person auf dem Display diskutieren. Dazu lässt sich dieses in der Höhe
anpassen.

Eine Fragenlampe auf dem Sprecherpult leuchtet auf, wenn eine Frage virtuell oder vor Ort
gestellt wird. Der Handhebe-Button in Microsoft-Teams löst dieses Licht aus. Vor Ort wird
das Signal über Pose Estimation ausgelöst. Hier wird ein virtuelles Skelett über jeden Teil-
nehmenden gelegt. Wenn diese*r die entsprechende Haltung einnimmt, erkennt die KI, die
auf diese Bewegung trainiert wurde, das Handheben. Die Fragenlampe wird ausgelöst.

Gleichzeitig gibt es technische Herausforderungen, die es noch zu lösen gilt. Die Webcam,
die Reaktionen wie Applaus oder Hand heben erkennen kann, funktioniert aktuell nicht op-
timal. Grund hierfür ist, dass die KI-Modelle, die es für Reaktionserkennung gibt, nicht für
eine große Masse an Personen ausgelegt sind. Die Komplexität, ein Publikum abzubilden,
ist aktuell noch zu groß. Bauknecht betont, dass es einige Zeit dauern wird, bis die Tech-
nologie Reaktionen einwandfrei erkennen kann. Das liegt auch daran, dass selbst mit einer
4-K-Kamera jede Person nur mit wenigen Pixeln angezeigt wird. Dadurch sind die Bilder
der einzelnen Personen zu unscharf. Hier gibt es Limitationen aufgrund der Technik.

Außerdem ist der Raum nicht für Meetings geeignet. Er ist für die Bühnensituation konzi-
piert. Bei Events ist die Abbruchquote in diesem Format gering. Die Sprechenden müssen
anfangs über die Verwendung der Mikrofone instruiert werden. Der Kameratracker wurde
in der Vergangenheit teils vergessen, sodass dann die Kamera nicht mitgefahren ist. Des-
halb arbeitet Medialessons zum Zeitpunkt des Interviews an einer besseren Usability, in-
dem der Tracker am Mikro angebracht werden kann. Bei einem Event, so Bauknecht, wolle-
ten die Veranstaltenden ein Miroboard nutzen. Hier sollten Teilnehmende auf dem Board
interaktiv arbeiten. Problematisch war, dass die Vor-Ort-Teilnehmenden ohne Laptop ausgeschlossen wurden. Deshalb müssen sich die Veranstalter genau überlegen, welche digitalen Tools eingesetzt werden, um das präsente Publikum nicht auszuschließen.

Die Events, die besonders gut gelaufen sind, wurden sowohl vor Ort als auch virtuell betreut. Virtuell gab es jemanden, der den Chat moderiert hat. Diese Person konnte auf dem mobilen Display gezeigt werden und erzählen, was digital diskutiert oder gefragt wurde.

4 Empfehlungen für verschiedene Meetingarten


werden online, hybride oder Vor-Ort-Meetings empfohlen. Wenn es darum geht, Ideen zu sammeln, können asynchrone, online oder hybride Meetings verwendet werden. Interessant ist hier, dass Präsenz-Meetings nur eine mittlere Eignung haben. (vgl. Engelage-Meyer & Hanau, 2022, S. 189 ff.)

Im Folgenden werden die Besonderheiten im Rahmen von hybriden Projektmeetings am Beispiel von vier Meetingarten ausgearbeitet.

4.1 Informationen teilen


„Asynchrone Zusammenarbeit ist der Schlüssel zu mehr Flexibilität, durchdachten Lösungen und weniger Meetings.“ (Engelage-Meyer & Hanau, 2022, S. 217)


Empfehlungen für verschiedene Meetingarten

selbstständig lesen müssen. Das Schlüsselfelement ist, die Fakten und Entscheidungsgrundlagen so zu formulieren, dass jede*r den Inhalt versteht.

Alles in allem lassen sich Informationen in der hybriden Arbeitswelt asynchron teilen. Wichtig dabei ist, diese passend für die Zielgruppe aufzubereiten und digital für alle zugänglich zur Verfügung zu stellen.

4.2 Neue Ideen generieren


40 % der Befragten einer Barco-Studie denken, dass ein Meeting, das viel kreatives Denken benötigt, vor Ort durchgeführt werden sollte. 51 % antworten, dass es keine Rolle spielt, ob die Personen virtuell dabei sind. (vgl. Barco, 2020, S. 7)


Burcks und Levav zeigen anhand von Blick- und Erinnerungsmessungen, dass Videokonferenzen die Ideengenerierung behindern, weil sie sich auf einen Bildschirm fokussieren, was zu einem engeren kognitiven Fokus führt. Die Ergebnisse der Studie deuten darauf hin, dass sich virtuelle Interaktion negativ auf die kreative Ideenfindung auswirkt. In der Ideenauswahl hingegen fanden die Forschenden heraus, sind Online-Meetings laut vorläufigen Ergebnissen effektiver. (vgl. Brucks & Levav, 2022, S. 108)


4.3 Entscheidungen treffen und Probleme lösen


McKinsey empfiehlt bei dieser Meetingart sechs bis acht Personen im Meeting. Darüber hinaus sind typische Charakteristika, dass die Agenda die zu treffenden Entscheidungen enthält. Außerdem sollte klar ersichtlich sein, wer entscheiden darf (vgl. De Smet et al., 2019). In einer Barco-Studie geben 42 % an, dass bei einer wichtigen Entscheidung die
Empfehlungen für verschiedene Meetingarten

Personen vor Ort sein sollten. 49 % sagen, dass es keine Rolle spielt, wenn sich viele Beteiligte remote einwählen (vgl. Barco, 2020, S. 7). Die Umfrage im Rahmen dieser Bachelorarbeit (siehe Kapitel 5.3) hat ergeben, dass je nach Wichtigkeit des Themas entschieden werden sollte, wann eine Person vor Ort teilnimmt und wann remote. Somit ist es von Bedeutung, bei der Einladung klarzumachen, was zu entscheiden ist, wie entschieden wird bzw. welche Probleme zu lösen sind.

Verschiedene Methoden können eingesetzt werden, um Entscheidungen zu treffen und Lösungen zu finden. Der Anhang A15 beinhaltet Beispiele.

4.4 Teambuilding
Meetings wie Kick-off-Veranstaltungen oder Teambuilding-Ausflüge dienen dazu, das Team auf persönlicher Ebene zu verbinden. Standaert et al. benennen, was benötigt wird, um Bindungen in Meetings aufzubauen. Dabei ist wichtig, dass die Anwesenden sich hören, die Mimik und Gestik sehen sowie wahrnehmen, wohin die Teammitglieder schauen. Außerdem sollen die Teilnehmenden gemeinsame Bildschirme verwenden und den Raum wahrnehmen können. Daher empfehlen die Autoren, dass Teambuilding hybrid oder vor Ort durchgeführt werden sollen (vgl. Standaert et al., 2022, S. 271).

Verschiedene AutorInnen betonen, dass sich persönliche Treffen bei neuen Teams und Projekten besonders lohnen (vgl. Heitmann & Michel, 2022, S. 177 ff.). Sobald ein affektives Vertrauen aufgebaut ist, können Teams anschließend eine gewisse Zeit virtuell zusammenarbeiten (vgl. Lindner, 2022, S. 17). Das Virtual-Distance-Modell erklärt, warum Distanzen es schwierig machen, persönliche Bindungen herzustellen (siehe Kapitel 2.3.2.).

5 Methodisches Vorgehen

5.1 Umfragedesign


Das Design der Umfrage wurde in der Corporate Identity der Hochschule München gehalten, um die Zugehörigkeit zur Hochschule und die Ernsthaftigkeit und Professionalität zu unterstreichen. Außerdem konnte die Umfrage am Computer, Smartphone und am Tablet durchgeführt werden, da sich das Layout responsive an das Medium anpasste. Dies wurde mit verschiedenen Browsern getestet, sodass keine Kompatibilitäts- und Darstellungsprobleme bei den Befragten zu erwarten waren.

Wagner-Schelewsky und Hering betonen, dass es sehr wichtig ist, professionell und nicht-kommerziell aufzutreten. Außerdem sollten Teilnehmende alle relevanten Informationen wie wer die Umfrage durchführt, welchen Zweck sie hat, wie lange sie läuft und was mit den Daten passiert, erhalten. Darüber hinaus gilt es, motivierende Anschreiben zu formulieren. (vgl. Wagner-Schelewsky & Hering, 2019, S. 789)


5.2 Stichprobe und Auswertung

Die Umfrage wurde insgesamt 92-mal aufgerufen und 76-mal abgeschlossen. Aufgrund der Selektionsfragen gab es 65 vollständige Fragebögen. Alle Ergebnisse, auch die der abgebrochenen Umfragen, werden ausgewertet, da die Antworten nicht voneinander abhängig sind. Folgende demografische Daten ergeben sich daraus.\(^\text{13}\) Die Umfrage hatte 46 % Teilnehmerinnen und 54 % Teilnehmer. 60 % der Altersgruppe (Generation Y) waren zwischen 27 und 41 Jahren, gefolgt von den bis 26-jährigen (29 % Generation Z) sowie den 42 bis 56-jährigen (9 %). Eine Person war älter als 57 Jahre. 30 % der Teilnehmenden sind in der IT-Branche, während jeweils 10 % in Consulting und Dienstleistung arbeiten. 11 % sind in der Automobilbranche beschäftigt. Der Rest verteilt sich auf unterschiedliche Branchen. Annähernd 70 % arbeiten in Unternehmen mit über 250 Mitarbeitenden. Somit kann festgehalten werden, dass in der Umfrage die Generation Y überwiegt, darüber hinaus sind die meisten Befragten in großen Unternehmen angestellt.


Der Zugang zu den Rohdaten findet sich im Anhang A20. Außerdem werden die Ergebnisse grafisch dargestellt (siehe Anhang A21). Im folgenden Kapitel werden die relevanten Ergebnisse beschrieben und diskutiert.

\[^{13}\] Diese beziehen sich auf 65 Teilnehmende.
5.3 Ergebnisdiskussion

5.3.1 Erfolgsfaktoren, Vor- und Nachteile in hybriden Meetings


Die Vorteile bei der virtuellen bzw. Vor-Ort-Teilnahme sind auf der folgenden Seite in Abbildung 21 dargestellt. Hier zeigt sich klar, dass die flexible Teilnahme von einem beliebigen Ort aus, für fast alle Teilnehmenden ein Vorteil ist. Danach folgen die flexiblere Zeiteinteilung und die Integration von ExpertInnen. Über 50% bewerten die Zeiteinsparung und die kurzfristige Planung als vorteilhaft (Frage 5). Vor Ort hingegen werden die soziale Interaktion mit den Teilnehmenden, die Wahrnehmung von Mimik und Gestik, Gespräche vor und nach dem Meeting sowie der direkte Augenkontakt als vorteilhaft wahrgenommen. Außerdem nennen 55% die Wahrnehmbarkeit der Raumatmosphäre als angenehm (Frage 6).
Die Ergebnisse der Fragen eins bis sechs bestätigen die Annahme aus der Literaturrecherche, dass hybride Meetings nicht mehr wegzudenken sind, weil sowohl die virtuelle als auch die Teilnahme vor Ort für verschiedene Personen diverse Vorteile bringt. Hybride Meetings sind planbarer, denn bei möglicher Verhinderung können Teilnehmende im Zweifel immer digital teilnehmen. Die große Flexibilität ermöglicht eine hohe Partizipation und Integration. Frage sieben bestätigt diese Interpretation. Die offene Frage, was den Befragten an ihrem letzten hybriden Meeting gut gefallen hat, ergab bei 28 von 49 Antworten, dass KollegInnen virtuell eingebunden werden konnten. Gleichzeitig besteht das Paradoxon, dass, obwohl Personen einfacher teilnehmen können, im Meeting selbst ein Ungleichgewicht der Integration existiert (Frage 7). 76% haben das Gefühl, dass die Vor-Ort-Teilnehmenden mehr sprechen als die virtuell Teilnehmenden (Frage 10). Bei der offenen Frage, was die Befragten im letzten hybriden Meeting gestört hat, gaben 23 von 51 Antwortenden an, dass ein Ungleichgewicht zwischen virtuell und Vor-Ort-Teilnehmenden herrscht. Digital Anwesende sind benachteiligt, weil sie schwieriger zu integrieren sind, weniger oft zu Wort kommen oder von den Vor-Ort-Teilnehmenden vergessen werden. 19 Personen weisen darauf hin,
dass die Technik in hybriden Meetings eine zu schlechte Qualität aufweist. Darüber hinaus empfinden es die Teilnehmenden störend, wenn virtuell Teilnehmende während des Meetings Multitasking betreiben. Dieser Aspekt wurde 11-mal genannt (Frage 8). Andersherum fühlen sich virtuell Teilnehmende (70 % stimmen dieser Aussage zu) schnell abgelenkt, beispielsweise von eingehenden E-Mails (Frage 10). Eine Antwort fasst die Auswertung der Frage acht zusammen: „Als virtueller Teilnehmer ist man kein vollwertiger Teilnehmer des Termins, wenn nicht strengere Regeln eingehalten werden und die Technik nicht auf hybride Meetings ausgelegt ist."

Mit Blick auf die Priorisierung von Erfolgsstreiben steht Moderation im Durchschnitt auf Platz eins, gefolgt von technischen Hilfsmitteln. Auch die klare Meetingstruktur mit einer Agenda gehört zu den Top drei Erfolgsfaktoren. Insgesamt wurden acht Faktoren in eine Priorisierung gebracht.¹⁴ (Frage 9)

5.3.2 Guidelines

34 % geben an, dass es Guidelines für Meetings in ihrem Team gibt. Bei 7 % sind solche geplant, 42 % haben keine und 16 % wissen nicht, ob welche existieren (Frage 18). Von den bereits bestehenden und geplanten Guidelines werden in 5 von 28 Leitfäden explizite Empfehlungen für hybride Meetings gegeben (Frage 19). Das zeigt, dass in diesem Bereich noch Potenzial liegt, Guidelines zu entwickeln. In der Umfrage bewerten die Befragten Guidelinesvorschläge, welche in der Literatur für hybride Meetings (siehe Kapitel 3.1) empfohlen werden. Abbildung 22 auf folgender Seite zeigt, dass vor allem die Rahmenbedingungen des Meetings beachtet werden sollten.

**Methodisches Vorgehen**

**Abbildung 22 Ergebnisse zur Bewertung von Guidelinevorschlägen (Frage 20) (eigene Darstellung)**


In hybriden Meetings fühlen sich virtuell Teilnehmende besser integriert, wenn sie ihre Kamera einschalten (90 % stimmen dieser Aussage zu). Direkte Ansprachen helfen, dass die Personen im Homeoffice einfacher partizipieren können (94 %). Interessant ist auch der Vergleich der Bewertung von bestimmten Aussagen zwischen virtuell und Vor-Ort-Teilnehmenden (Frage 10 & 11). Abbildung 23 zeigt, dass es Unterschiede gibt.
Abbildung 23 Vergleich der Bewertung von Aussagen in hybriden Meetings als virtuell und Vor-Ort-Teilnehmende (Fragen 10 & 11) (eigene Darstellung)


5.3.3 Interaktions- und Moderationsmethoden

Bei Frage 16, welche Interaktions- und Moderationsmethoden in hybriden Projektmeetings verwendet werden, wurden folgende genannt:

- Interaktionsmethoden: Hand heben, Chat, Umfragen, Gruppenarbeiten, Einstiegsrunden (z. B. Icebreaker, Check-ins), Vorstellungsrunden
Es wird betont, dass die Methoden passend zu dem Zweck des Meetings ausgewählt werden. Auch hier decken sich die Ergebnisse mit den Literaturrecherchen (siehe Kapitel 3.1.1.1, 3.1.1.2 sowie 3.1.2.2).

5.3.4 Technische Ausstattung

80% der Befragten bewerten die technische Ausstattung in ihrem Unternehmen für hybride Meetings als positiv. Ca. 20% bewerten sie als negativ.

Dies erscheint auf den ersten Blick widersprüchlich zu den Ergebnissen, dass mit 19 Nennungen schlechte Technik in hybriden Meetings als Störfaktor genannt wird. Die 20% entsprechen 13 Personen. Daher stellt sich die Frage, wie die Ergebnisse zusammenpassen. Es könnten damit zusammenhängen, dass die Ausstattung gut, aber die Verwendung nicht immer klar ist.


6 Guidelines für hybride Projektmeetings


**Meetingarten**


**Soziales Klima**

Checkliste
Die Form Checkliste wird gewählt, um Schritt für Schritt ein hybrides Meeting durchführen zu können. Dabei werden die prozessbezogenen Faktoren aus dem Kapitel 3.1 verarbeitet.

Technologie, Raumgestaltung und Infrastruktur
Hier wird generisch aufgezeigt, welche Hard- und Software für hybride Meetings notwendig sind und worauf beim Einrichten im Meetingraum zu achten ist. Da für hybride Meetings Technologien und Raumkonzepte im Moment noch in Entwicklung sind, wird darauf hingewiesen, den Markt für neue Technologien zu beobachten (siehe Anhang A7 und Kapitel 3.4.4). Mit Absicht werden keine konkreten Technologien empfohlen, da im Rahmen dieser Bachelorarbeit solche nicht getestet werden konnten. Außerdem entwickeln sich Technologien schnell weiter. Daher wäre die Guideline in kurzer Zeit nicht mehr auf einem aktuellen Stand.
7 Fazit und Ausblick

7.1 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse


In hybriden Projektmeetings vereinen sich verschiedene Aspekte von allgemeinen Meetings bis hin zu spezieller Technik. Diese Form ist eine Chance, neue Wege auszuprobieren, um effektiver zusammen zu arbeiten.
7.2 Forschungsfragen beantworten

**F1. Was sind Erfolgsfaktoren von hybriden Projektmeetings?**


Der Einsatz der richtigen Methoden bringt die beiden Welten zusammen. Dabei ist Visualisierung und Dokumentation, die für alle zugänglich und auch bearbeitbar ist, entscheidend (siehe Kapitel 3.1.2.2). Der Einsatz von digitalen Werkzeugen ermöglicht es, beide Zielgruppen zu integrieren. Teilnehmende sind mit einem Meeting zufrieden, wenn dieses sinnvoll, partizipativ und gleichberechtigt war sowie ein klares Ergebnis erzielte. Dazu gehört es zum Abschluss, die wichtigsten Punkte zusammenzufassen, die nächsten Schritte mit Verantwortlichkeiten und Zeitplan zu klären (siehe Kapitel 3.1.3.1). Die Ergebnisse sind digital zugänglich und es ist definiert, wo die Informationen zu finden sind. Zudem soll abgefragt
werden, welche Verbesserungen im hybriden Projektmeeting zukünftig gemacht werden sollen (siehe Kapitel 3.1.3.2). Dies ist besonders wichtig, da die Meetingform neue Gewohnheiten benötigt. Somit sollten neue Wege getestet und reflektiert werden. Dies bietet auch die Möglichkeit, bisherige erfolgsmindernde Gewohnheiten zu reduzieren.

Hybride Projektmeetings können erfolgreich sein, wenn das soziale Klima stimmt (siehe Kapitel 3.2). Damit ist gemeint, dass sich das Team psychologisch sicher, gleichberechtigt und integriert fühlt (siehe Kapitel 3.2.1). Auch die Umfrage zeigt, dass das Ungleichgewicht eine der größten Hürden in hybriden Meetings ist (siehe Kapitel 5.3). Aus diesem Grund helfen Guidelines, ein Bewusstsein und einen Orientierungsrahmen für die psychologisch komplexe Situation zu schaffen. Es gibt Empfehlungen für bestimmte Situation, beispielsweise wann die Kamera angeschaltet werden sollte und welche Effekte damit ausgelöst werden. Letztendlich muss das Team für sich selbst Regelungen erarbeiten, die für sie passend sind. Darüber hinaus ist der Umgang mit der Technik entscheidend (siehe Kapitel 3.2.2). Nur wer über die digitalen Kompetenzen verfügt, kann erfolgreich an hybriden Projektmeetings partizipieren bzw. diese durchführen. Aufgrund der unterschiedlichen und sich schnell verändernden Hard- und Software benötigen Mitarbeitende Einweisungen und Schulungen, um auf dem aktuellen Stand zu bleiben (siehe Kapitel 3.2.3).


Entscheidend ist, dass keiner dieser Einflussfaktoren für sich allein funktioniert. Am Ende ermöglicht die Kombination der Effekte ein erfolgreiches hybrides Projektmeeting.
**F2. Welche Ausstattung benötigen hybride Projektmeetings?**


7.3 Hypothesen verifizieren und falsifizieren

Im Folgenden wird diskutiert, ob sich die getroffenen Hypothesen verifizieren oder falsifizieren lassen.

H1.1 Hybride Projektmeetings sind erfolgreich, wenn sich alle Projektmitarbeitenden an klare Guidelines halten.

Aufgrund der Komplexität und des Ungleichgewichts der Teilnehmenden in hybriden Meetings ist es essenziell, dass sich die Teilnehmenden an klare Guidelines halten. Moderatoren und Teilnehmende benötigen Hinweise und Tipps, um Nachteile in der neuen Meetingform wie Proximity Bias und Partizipationslücken auszugleichen (siehe Kapitel 3.2.2). Die Umfrage hat gezeigt und bestätigt, dass Guidelines benötigt werden (siehe Kapitel 5.3). Wenn hybride Meetings gut vorbereitet, strukturiert und moderiert werden sowie die Projektmitarbeitenden sich an den Guidelines orientieren, können hybride Projektmeetings erfolgreich sein.

H1.2 Projektmeetings können erfolgreicher sein, wenn sich die Vorteile von Präsenz- und Remote-Meetings ergänzen.


**H1.3 Kommunikationsmethoden sind Erfolgstreiber für hybride Projektmeetings.**


**H2.1 Je besser die technische Ausstattung von Meetingräumen ist, umso mehr Akzeptanz besteht bei den Projektmitarbeitenden und somit steigen auch die Erfolgsaussichten.**

H2.2 Ein technisches Set-up kann nur erfolgreich genutzt werden, wenn es intuitiv sowie nutzerzentriert zu bedienen ist und die Mitarbeitenden auf die Ausstattung geschult sind.

Studien und die durchgeführte Umfrage zeigen, dass Technik, die nicht einwandfrei funktioniert, ein Störfaktor für die Kommunikation in hybriden Meetings ist. Teilweise ist nicht bekannt, wie die Technik anzuwenden ist. Das liegt auch daran, dass in verschiedenen Räumen unterschiedliche Ausstattung verbaut ist. Das führt bei den Beteiligten zu Stress und Frust. Besonders am Anfang des Meetings kann dies dazu führen, dass der Rest der Besprechung negativ beeinflusst wird. Wenn regelmäßig technische Probleme auftreten und die virtuell Teilnehmenden dadurch ausgeschlossen werden, fördert dies ein Ungleichgewicht. Partizipation ist nicht möglich. Deshalb benötigt es ein intuitiv bedienbares technisches Set-up, das schnell gestartet werden kann. Der Exkurs in den intelligenten Eventraum von Microsoft zeigt, dass ein Raum in der hybriden Welt technisch automatisiert funktionieren kann (siehe Kapitel 3.4.4.3). Die hochwertigsten Geräte können nicht genutzt werden, wenn nicht klar ist, wie diese zu verwenden sind. Daher ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden auf die Ausstattung geschult sind.

H3.1 Die Moderation und Inklusion in hybriden Projektmeetings ist ein wichtiger Faktor für erfolgreiche Kommunikation.

Die Moderation ist essenziell für hybride Meetings. In der Umfrage wird Moderation als Priorität eins bei Erfolgstreibern genannt (siehe Kapitel 5.3). ModeratorInnen haben die Aufgabe, Kommunikationsbarrieren inhaltlich und technisch auszuräumen. Wie auch in H1.3 ist die Inklusion und die aktive Ansprache von virtuell Teilnehmenden ein Schlüsselfaktor, um eine ausgewogene Kommunikation im Meeting zu gewährleisten.

H3.2 Um ausschließlich Informationen zu teilen, lassen sich Meetings effektiv remote durchführen, auch wenn Mitarbeitende vor Ort im Büro sind.

H3.3 Meetingarten mit hohem Interaktionsanteil benötigen eine klare Struktur, technische Hilfsmittel und erfahrene ModeratorInnen.


7.4 Kritische Reflexion der Forschungsmethodik

Die Grundlage der Bachelorarbeit ist eine umfangreiche Literaturrecherche. Positiv zu bewerten ist, dass die zitierten Quellen sehr aktuell sind. Außerdem zeigen viele Studien Einblicke in quantitative Ergebnisse. Es wurden ausgewählte relevante Quellen verwendet, die allerdings nicht das gesamte Spektrum an Literatur für dieses Thema abdecken.


Zur Ergänzung der Literatur wurde eine Online-Umfrage durchgeführt, um mögliche Lücken in der Literaturrecherche aufzudecken. Die Ergebnisse aus der Befragung bestätigten größtenteils die Erkenntnisse aus der Literatur. Im Detail gab es wenige Unterscheidungen, die anschließend in den Guidelines integriert wurden. Ein Beispiel ist, dass in der Umfrage die


Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob mit einer Online-Umfrage die richtige Zielgruppe erreicht werden kann. Mit einer Online-Befragung können Personen angesprochen werden, die über einen Internetzugang und dazugehörige Geräte verfügen. Da die Zielgruppe Wissensarbeitende waren, die schon einmal ein hybrides Meeting miterlebt haben, kann sie technisch an einer Online-Befragung teilnehmen. Bei der Repräsentativität der Umfrage ist jedoch die Anzahl der Antworten zu kritisieren. 65 Wissensarbeitende sind nur ein geringer Teil der Zielgruppe, die an hybriden Meetings teilnimmt und damit nicht signifikant.

7.5 Ausblick


Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Darstellung Hybrid (eigene Darstellung) .................................................................................. 1
Abbildung 2 Darstellung Zusammenhang Ausgangslage, Forschungsfragen & Hypothesen sowie Forschungsdesign (eigene Darstellung) .................................................................................. 4
Abbildung 3 Hybride Meetings in hybriden Zusammenarbeitsräumen (angelehnt an Engelage-Meyer & Hanau, 2022, S. 21) .................................................................................. 7
Abbildung 4 Aufteilung von Meetingformaten nach Jahren, Anzahl der Teilnehmenden und Meetingaktivität (aus Barco, 2021, S. 8 ff.) .................................................................................. 9
Abbildung 5 Kommunikationslinien in reinen Vor-Ort-Meetings und hybriden Meetings (angelehnt an Reed & Allen, 2022, S. 96 f.) .................................................................................. 11
Abbildung 6 Virtual-Distance-Modell (angelehnt an Lojeski & Reilly, 2008, S. 5) .................... 12
Abbildung 7 Media-Richness-Modell (angelehnt an Reichwald et al., 1998, S. 57) ................. 14
Abbildung 8 Modell Einflussfaktoren erfolgreicher Meetings (eigene Darstellung) .................. 17
Abbildung 9 Prozessbezogene Faktoren im Modell Einflussfaktoren erfolgreicher Meetings (eigene Darstellung) ........................................................................................................ 17
Abbildung 10 Fragetechnik: Benötige ich ein Meeting für meine Aufgabenstellung? (aus Saunders, 2016, S. 12) ........................................................................................................ 18
Abbildung 11 Erhöhte Nutzung des Chats während Meetings nach Alter und Geschlecht (aus Microsoft, 2022b) ........................................................................................................ 33
Abbildung 12 Zusammenhang aktive Moderation, individuelle Teilnahme, Zufriedenheit und Effektivität in Meetings (aus Reed & Allen, 2022, S. 105) ........................................ 39
Abbildung 13 Technologie im Modell Einflussfaktoren erfolgreicher Meetings (eigene Darstellung) .......................................................................................................................... 43
Abbildung 14 Abgrenzung Usability und User Experience (angelehnt an Geis, 2019, S. 18) .......................................................................................................................... 43
Abbildung 15 Übersetzung der psychologischen Bedürfnisse Autonomie, Zugehörigkeit und Kompetenz in den Raum (aus Kluge, 2021, S. 325) .......................................................... 49
Abbildung 16 Raummodule hybride Zusammenarbeit für Entwicklungs- und Kreativworkshops (aus Rief et al., 2022, S. 89) ............................................................................. 53
Abbildung 17 Microsoft Meetingraum der Zukunft (aus Nadler, 2022) ........................................ 54
Abbildung 18 Beispiel für Microsoft-Teams-Rooms Intelligent Capture (aus Microsoft, 2022d) .......................................................................................................................... 55
Abbildung 19 Intelligenter Eventraum von Microsoft in München (eigene Aufnahme) .......... 56
Abbildung 20 Meetingformat-Interaktions-Matrix (aus Engelage-Meyer & Hanau, 2022, S. 191) .......................................................................................................................... 60
Abbildung 21 Ergebnisse Vorteile virtueller und Vor-Ort-Meetings (Frage 5 & 6) (eigene Darstellung) .......................................................... 69
Abbildung 22 Ergebnisse zur Bewertung von Guidelinevorschlägen (Frage 20) (eigene Darstellung) .......................................................... 71
Abbildung 23 Vergleich der Bewertung von Aussagen in hybriden Meetings als virtuell und Vor-Ort-Teilnehmende (Fragen 10 & 11) (eigene Darstellung) ........................................... 72
Abbildung 24 Ergebnisse zur Bewertung der technischen Ausstattung in Meetingräumen (Frage 21) (eigene Darstellung) .......................................................... 73
Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Definition der Begriffe: Meeting, Projekt und Hybrid................................. 6
Tabelle 2 Implikationen auf der Basis des Media-Richness-Modells (aus Hertel &
Orlikowski, 2018, S. 337).......................................................... 15
Literaturverzeichnis


Barco. (2022). Exploring the challenges of the hybrid workplace. Hybrid Work as a differentiator for organizations. Zugriff am 6.7.2022. Verfügbar unter: https://indd.adobe.com/view/ac85c88c-dc15-4314-bfdc-bc6f854bb182?mkt_tok=MTQxLVRRQi02ODUAAGFctizbi0z16kWqa5QraUwySIEJxHSD1IGkJmSZWv6W_vWWug-DFwNYRPetN0oKsq_kQI_zUGkDKA3_84_s5-97HxPOBxSMw61YjEgSTYT2v0_2A


### A1 Darstellung Zusammenhang Ausgangslage, Forschungsfragen & Hypothesen sowie Forschungsdesign

#### Gestaltung hybrider Arbeitswelt – Entwicklung von Guidelines für hybride Projektmeetings

<table>
<thead>
<tr>
<th>Hybride Projektmeetings</th>
<th>Forschungsdesign</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Vor-Ort-Teilnehmer</strong></td>
<td><strong>Literaturrecherche</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Virtuelle Teilnehmer</strong></td>
<td><strong>Umfrage unter Wissensarbeitenden</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Meetingarten</strong></td>
<td><strong>Empirisch / Quantitativ</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Informationen teilen</strong></td>
<td><strong>Experteninterview zum intelligenten Eventraum bei Microsoft</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Neue Ideen generieren</strong></td>
<td><strong>Entwicklung von Guidelines für hybride Projektmeetings</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Entscheidungen treffen &amp; Probleme lösen</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Teambuilding</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Projekt</strong></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Forschungsfragen & Hypothesen

**F1. Was sind Erfolgsfaktoren von hybriden Projektmeetings?**

- **H1.1** Hybride Projektmeetings sind erfolgreich, wenn sich alle Projektmitarbeitenden an klare Guidelines halten.
- **H1.2** Projektmeetings können erfolgreicher sein, wenn sich die Vorteile von Präsenz- und Remote-Meetings ergänzen.
- **H1.3** Kommunikationsmethoden sind Erfolgsreiber für hybride Projektmeetings.

**F2. Welche Ausstattung benötigen hybride Projektmeetings?**

- **H2.1** Je besser die technische Ausstattung von Meetingräumen ist, umso mehr Akzeptanz besteht bei den Projektmitarbeitenden und somit auch die Erfolgsaussichten.
- **H2.2** Ein technisches Set-up kann nur erfolgreich genutzt werden, wenn es intuitiv sowie nutzerzentriert zu bedienen ist und die Mitarbeitenden auf die Ausstattung geschult sind.

**F3. Welche Guidelines und Empfehlungen lassen sich für die Praxis für verschiedene Meetingarten (a. Informationen teilen, b. Neue Ideen generieren, c. Entscheidungen treffen und Probleme lösen, d. Teambuilding) ableiten?**

- **H3.1** Die Moderation und Inklusion in hybriden Projektmeetings ist ein wichtiger Faktor für erfolgreiche Kommunikation.
- **H3.2** Um ausschließlich Informationen zu teilen, lassen sich Meetings effektiv remote durchführen, auch wenn Mitarbeitende vor Ort im Büro sind.
- **H3.3** Meetingarten mit hohem Interaktionsanteil benötigen eine klare Struktur, technische Hilfsmittel und erfahrene ModeratorInnen.
### A2 Vor- und Nachteile Online-Befragung

Diese Tabelle beinhaltet Vor- und Nachteile von Online-Befragungen (aus Thielsch & Weltzin, 2009, S. 70).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vorteile</th>
<th>Nachteile</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Zeiteffizienz bei Erhebung, Auswertung und Präsentation der Daten</td>
<td>Die Programmierung der Online-Untersuchung braucht einen gewissen zeitlichen Vorlauf</td>
</tr>
<tr>
<td>Aufwand und Kosten für Druck, Austeilung und Kodierung von Fragebögen, Interviewer und Dateneingaben entfallen</td>
<td>Ggf. Aufwand für Einarbeitung in entsprechende Befragungssoftware</td>
</tr>
<tr>
<td>Automatisierbarkeit und somit teilweise hohe Objektivität: Keine Fehlerquellen durch Dateneingabe, keine Versuchsleiter-Effekte, keine Gruppeneffekte</td>
<td>Die Durchführungsbedingungen der Datenerhebung können nicht kontrolliert werden, daher Probleme bei der Durchführungsobjektivität</td>
</tr>
<tr>
<td>Heterogenere Stichprobenzusammensetzung als bei durchschnittlichen offline durchgeführten Studien</td>
<td>Keine Repräsentativität für die Gesamtbevölkerung erreichbar</td>
</tr>
<tr>
<td>Alokality des Mediums: Manche offline schwer erreichbaren Personenkreise sind online ansprechbar</td>
<td>Nicht alle Zielgruppen sind online, nicht alle Computer bezüglich Soft- und Hardware auf ausreichend aktuellem Stand</td>
</tr>
<tr>
<td>Hohe Datenqualität; Kontrollskripte verhindern „missing data“; Konsistenzprüfungen der Daten anhand von Zeitprotokollen u. ä. möglich</td>
<td>Mehrfachteilnahmen von Befragten sind technisch nur bedingt kontrollierbar, Rückfragen können nur asynchron und auf Initiative des Befragten hin beantwortet werden</td>
</tr>
<tr>
<td>Zumeist hohe Akzeptanz aufgrund von Freiwilligkeit, Flexibilität und Anonymität</td>
<td>Akzeptanzprobleme wenn die Befragten Direktmarketing oder andere unerwünschte Datennutzungen vermuten</td>
</tr>
<tr>
<td>Verfahrenstransparenz, Ethik: Online-Studien sind transparenter, da sie stärker öffentlich zugänglich sind als Offline-Studien</td>
<td>Daten(banken) der Online-Studie müssen gegen unberechtigten Zugriff geschützt werden</td>
</tr>
</tbody>
</table>
# A3 Übersicht Studienergebnisse zur Bewertung virtueller und Präsenz-Meetings

Im Folgenden sind die Ergebnisse aus zwei Studien zusammengefasst:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fragestellung</th>
<th>Antwort 1</th>
<th>Antwort 2</th>
<th>Antwort 3</th>
<th>Quelle</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Glauben Sie virtuelle Meetings sind anprechender als Präsenz-Meetings?</td>
<td>Ja (61 %)</td>
<td>Nein (18 %)</td>
<td>Keine Meinung (21 %)</td>
<td>(vgl. Slido, 2021, S. 6)</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich empfinde virtuelle Meetings als sehr effizient.</td>
<td>Stimme (eher)</td>
<td>Teils-teils</td>
<td>Stimme (eher)</td>
<td>(vgl. Kunze &amp; Zimmermann, 2022, S. 1)</td>
</tr>
<tr>
<td>nicht zu (15 %)</td>
<td>(31 %)</td>
<td>zu (54 %)</td>
<td>zu (54 %)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ich empfinde virtuelle Meetings als sehr belastend.</td>
<td>Stimme (eher)</td>
<td>Teils-teils</td>
<td>Stimme (eher)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>nicht zu (63 %)</td>
<td>(19 %)</td>
<td>zu (18 %)</td>
<td>zu (18 %)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ich bevorzuge virtuelle Meetings gegenüber Präsenz-Meetings.</td>
<td>Stimme (eher)</td>
<td>Teils-teils</td>
<td>Stimme (eher)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>nicht zu (28 %)</td>
<td>(30 %)</td>
<td>zu (43 %)</td>
<td>zu (43 %)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
A4 Checklist: Questions to Consider When Deciding Camera On or Off

Ask yourself these questions when choosing whether to use video:

1. Is your relationship new with any of the people on the call?
2. Does the meeting include important decision making?
3. Is the meeting smaller than 10 people?
4. Are you expected to directly participate by presenting information or providing input?
5. Are external stakeholders invited to the meeting?
   - If so:
     5.1 Is this the first time you are meeting them?
     5.2 Will the meeting involve negotiation?
     5.3 Are you trying to make a sale or close a deal?
6. Is the topic of discussion complicated?

If you answered “yes” to two or more questions, opt to use video.

(aus Reed & Allen, 2022, S. 86)
A5 Beispielhafte Umsetzung von Kommunikationsregeln von Microsoft

(aus Rintel et al., 2021)
A6 Ausschnitt Produktvorstellung Microsoft Places

A7 Vorstellung Software für die verbesserte Integration von virtuell Teilnehmenden


MSR Perspective Prototype - Perspektive vor Ort (links) und eines virtuell Teilnehmenden (rechts) (aus Microsoft, 2021c)


Die Funktionen von MeetCues, dargestellt in folgender Abbildung sind: (a) Visualisierung der Emoji-Wolke - Emoji-Gesichter, die Teilnehmer darstellen. Das Gesicht wird fröhlicher und blaugrüner, je mehr Likes, und nachdenklicher und gelber, je mehr Klärungsbedarf, (b) Zeitleiste, (c) Likes und Klicks zur Klärung, (d) Kommentare und Upvotes, und (e) Audio-schnipsel bei hoher oder geringer Likequote.
Folgende Abbildung zeigt das Dashboarddesign von MeetingCoach mit Komponentenbe- nennung.

Dashboarddesign von MeetingCoach mit Komponentenbenennung (aus Samrose et al., 2021, S. 5)

A8 Vorstellung der einzelnen Raummodule hybrider Zusammenarbeit für Entwicklungs- und Kreativworkshops

Im Folgenden werden ergänzend zum Kapitel 3.4.4.1 Beispielkonzept: Fraunhofer-Institut die einzelnen Raummodule vorstellt.

Die Talk Show Lounge ist konzipiert für Präsentationen und Diskussionen. Dabei sollen unbegrenzt viele virtuelle Teilnehmende den Diskussionen folgen können. Der Greenscreen soll die Möglichkeit schaffen, die Atmosphäre einfach anzupassen. Hochwertige Kameraausstattung erlauben nicht nur die Übertragung, sondern auch die Aufzeichnung (vgl. Rief et al., 2022, S. 85).


Das Flexible Studio dient Kleingruppen für kurze Besprechungen mit virtuellen Teilnehmenden. Akustisch abgeschlossen kann der Raum beispielsweise für Podcasts oder Sprachaufnahmen verwendet werden. (vgl. Rief et al., 2022, S. 87)

\textbf{Raummodul Flexible Use Studio (aus Rief et al., 2022, S. 87)}

Die Deep Work Box ist ein einzelner Raum, welcher für die virtuelle Teilnahme an Meetings oder für Stillarbeiten geeignet ist. Diese Räume sind hilfreich, um virtuell an (hybriden) Meetings im Büro teilnehmen zu können.

\textbf{Raummodul Deep Work Box (aus Rief et al., 2022, S. 86)}

\textsuperscript{15} Für dieses Raummodul haben Rief et al. keine Illustration bereitgestellt.

Raummodul Borderless Snack Bar (aus Rief et al., 2022, S. 88)
A9 Interviewleitfaden zum Thema „Intelligenter Eventraum von Microsoft“

Thema: Intelligenter Eventraum von Microsoft in München
Datum: 02. September 2022
Dauer Interview: 30 Minuten
Ort: Microsoft Deutschland in München

Beginn:
- Begrüßung und kurze Vorstellung
- Frage nach Aufnahme des Interviews und von Fotos mit Smartphone

Fragen:
- Was waren die Anforderungen an den Raum?
- Welche weitere Ausstattung hat der Raum?
- Auf Grundlage von welchen Aspekten habt ihr das Konzept entwickelt?
- Für welche Zwecke wurde der Eventraum bisher genutzt?
- Wieso ist die Sitzordnung so gewählt?
- Wieso ist die Bildschirmgröße so gewählt?
- Wie funktioniert die Technik hinter dem Erkennen der Reaktionen (z. B. mit Lichtimpulsen)?
- Welche Herausforderungen gab es bisher? (Juni 2022 erste Veranstaltung)
- Was würdet ihr jetzt anders machen?
- Welches Feedback habt ihr bisher bekommen?
- Wie werden die Personen in den Raum eingewiesen?
- Lässt sich dieses Konzept auf Meetings übertragen?
- Wie sieht die Zukunft aus? Welche weiteren Features sind geplant?

Ende des Interviews
- Dank
- Nächste Schritte
A10 Interviewtranskription zum Thema „Intelligenter Eventraum von Microsoft“

Datum: 02. September 2022
Dauer: 00:25:15

Thema: Intelligenter Eventraum von Microsoft in München
Interviewter: Philipp Bauknecht (CEO von medialessons)
Interviewerin: Kristina Dörfl
Ort: Microsoft Deutschland in München

Abkürzungen und Hinweise
- **MPR** = Multi-Purpose-Room – Hiermit ist ein standardisierter Raum bei Microsoft gemeint, der auf der ganzen Welt in Microsoft Büros so zu finden ist
- **KI** = Künstliche Intelligenz
- **API** = Application Programming Interface, Schnittstelle zwischen zwei Anwendungen
- **Teams** = Wenn von Teams gesprochen wird, ist das Produkt Microsoft-Teams, ein Videokonferenztool, gemeint.

Start der Transkription

**Kristina Dörfl:** [00:00:00.09] Ich starte die Aufnahme.

**Philipp Bauknecht:** [00:00:03.92] Nummer eins: MPR Retro Fitting, Nummer zwei ist ...

**Kristina Dörfl:** [00:00:10.41] Magst du den Begriff bitte kurz erklären.

**Philipp Bauknecht:** [00:00:11.52] Multi-Purpose-Room also.

**Philipp Bauknecht:** [00:00:15.45] Und wir haben, wie gesagt, die Technik dazu gebaut. Wir haben keinen komplett neuen Raum gebaut, sondern einen bestimmten Raum erweitert. Wenn man sowas neu bauen würde, wäre das vielleicht hier eine coole LED-Wand. Aber wir wollen folgende Story erzählen. Jeder Kunde kann in seinem Unternehmen auch so einen Raum bauen, indem man einen seiner Meetingräume dafür her nimmt.
Kristina Dörfl: [00:00:34.84] Das war nämlich genau eine meiner Fragen, wieso die Bildschirmgröße so gewählt wurde.

Philipp Bauknecht: [00:00:39.33] Heutzutage würde man hier eine riesige LED-Wand bauen, dann wäre natürlich alles noch viel cooler, aber wir wollen jetzt zeigen, man kann das Bestehende umbauen.

Kristina Dörfl: [00:00:46.17] Dennoch muss es auch finanzierbar sein.

Philipp Bauknecht: [00:00:49.80] Das Zweite ist die Abgrenzung. Immer mal wieder sorgt das hier im Haus für Verwirrungen, auch bei den Kunden. Hier geht es nicht um hybride Meetings, sondern um Events. Für hybride Meetings gibt es ein Produkt von Microsoft. Das nennt sich Teams Rooms und das gibt es in verschiedenen Größen mit mehreren Bildschirmen, mit einem Bildschirm, mit verschiedenen Arten und Kameras. Da gibt es ganz viele Hersteller, die Lösungen für Teams Rooms anbieten, Logitech usw. Das wollen wir hier nicht machen. Dafür gibt es bestehende Produkte von Microsoft. Hier wollen wir zeigen, dass wenn du hybrides Arbeiten ernst nimmst, kannst du halt nicht nur Meetings hybrid machen, sondern du musst auch Events hybrid machen. Events sind für Microsoft unglaublich wichtig. Es gibt jede Menge, also hunderte von Veranstaltungen jedes Jahr. Und da hast du aber andere Anforderungen wie bei Meetings. Und der Raum funktioniert auch nicht für Meetings. Dafür ist er nicht gebaut, sondern er ist für Events gebaut. Und das Dritte, was noch wichtig ist zur Einordnung: Das ist hier ein Prototyp. Das ist kein Produkt, was ich dir zeige. Also diesen Raum kannst du nicht von Microsoft kaufen, der wird auch nicht zu einem Produkt werden, sondern wir zeigen hier die Vision von hybriden Events. Das heißt, ganz viel von der Technologie, die hier drin ist, ist prototypisch umgesetzt. Wir teilen auch die ganze Technologie. Also wenn ein Microsoft Partner sowas auch machen will oder ein Kunde von Microsoft, dann geben wir alles raus. Die Software, die wir gebaut haben, kann jeder haben, die Baupläne wie hier was verkabelt ist und warum wir das gemacht haben, das wird alles rausgegeben. Also da sind wir offen. Wir sagen aber immer Achtung, Prototyp. Das ist, glaube ich, nochmal wichtig zu verstehen, weil viele kommen rein, sagen okay, okay. Was kostet es jetzt? Ich möchte das nächste Woche bei mir haben. Naja, wir können drüber reden, so was ähnliches bei dir auch zu konzipieren, aber es ist nichts, was man einfach kaufen kann.
Kristina Dörfl: [00:02:42.00] Ja, okay, aber er bietet dann letztlich schon diese Beratung eben an, also Media Lessons.

Philipp Bauknecht: [00:02:48.15] Genau. Wir haben auch schon Anfragen von Leuten, die so was wollen, aber wir gucken immer genau auf die Situation, wo der Kunde steht und sagen nicht einfach kein Problem.

Kristina Dörfl: [00:03:00.72] Warum? Was ist die Herausforderung? Weil es so spezifisch ist? Oder wieso geht es nicht so einfach zu implementieren?

Philipp Bauknecht: [00:03:09.03] Zum einen, weil wir hier Dinge verbaut haben, die technisch sehr riskant sind, die nicht die Produktreife haben. Zum Beispiel diese intelligenten Kameras, die dir automatisch folgen, ohne dass du was tun musst. Und die automatische Bildregie, das sind Dinge, die funktionieren sehr gut, aber wir stellen uns nicht hin und sagen kein Problem, sondern es ist relativ aufwendig, das zu optimieren auf die Raumsituation. Das andere ist die Integration mit Microsoft-Teams, die wir gebaut haben, um Dinge aus Teams in dem Raum reinzubringen ist auch sehr experimentell bis hin zu nicht dokumentierte, nicht offizieller Schutz der APIs. Das kann man schon so machen, aber das hat dann keinerlei Gewährleistung von Microsoft. Und so weiter. Wir nutzen hier Dinge, die jenseits dessen sind, was offiziell geht, in Teams zum Beispiel. Allein die Anzahl Leute, die im Call sind, rauszubekommen. Dafür gibt es keine offizielle API. Aber wir haben den Weg gefunden, das rauszufinden. Wie gesagt, wir teilen das alles, aber immer unter der Überschrift: Achtung experimentell Prototyp. Ansonsten was ist hier anders als im normalen Meetingraum? Erst mal geht es darum: Wir wollen das, was im Raum passiert, irgendwie in die virtuelle Welt übertragen - auf eine möglichst einfache Art und Weise. Die Alternative zu so einem Raum ist: Du holst dir eine Agentur für einen Tag her. Die bauen auch solche Kameras und ein Stativ auf und streamen das irgendwo hin. Aber wir wollen hier zeigen, der Raum ist am Ende so möglichst so einfach zu bedienen wie ein normaler Raum, kann aber alles übertragen. Und deswegen haben wir den Anspruch, dass ohne Kameraleute, ohne Regisseur die Sachen trotzdem gut funktionieren. Bei einem Meeting ist es einfach, weil bei dem Meeting nur maximal zwölf Leute sind oder 18 Leute. Da reicht eine Kamera, die fährt halt ein bisschen rum mit KI, erkennt ein Gesicht, zeigt das Gesicht. Easy. Hier drin sitzen 200 Leute.

Kristina Dörfl: [00:05:11.01] Okay.
Philipp Bauknecht: [00:05:12.39] Und da funktionieren diese ganzen Techniken nicht mehr. Eine KI mit Bilderkennung kann nicht 200 Leute unterscheiden. Das geht heutzutage nicht, weil die Auflösung der Kameras viel zu schwierig ist. Die erkennt die Leute nicht mehr. Das heißt, all das, was in hybriden Meetings heute State of the art ist, mit Teams Rooms, geht nicht für Events, weil es nicht skaliert auf die Größe. Und deswegen haben uns für all diese Probleme neue Lösungen überlegen müssen. Und hier in dem Raum ist es so, dass wir fünf Kameras haben, hier eine für die Totale, die macht den ganzen Raum, zwei Roboterkameras, die Richtung Bühne gehen und dann nochmal zwei Roboterkameras die Richtung Publikum gehen. Es geht ja darum, alles, was im Raum passiert zu übertragen. Für die Remote-Teilnehmer. Also nicht nur die Bühne, sondern auch das Publikum.

Kristina Dörfl: [00:05:55.65] Und das Gefühl ein großes Publikum vor sich zu haben.


Philipp Bauknecht: [00:06:34.94] Ganz neu oder Headsets haben wir auch Lavaliers, dass wir nur das übertragen, wenn explizit rein gesprochen wird, damit wir keine Störgeräusche haben. Das klingt Oldschool, ist aber wesentlich praktikabler für ein Event, als einfach alles zu übertragen.

Kristina Dörfl: [00:06:47.72] Habt ihr auch so einen Würfel, den man schmeißen kann?


Kristina Dörfl: [00:07:04.43] Ist es die ganze Zeit an?
Philipp Bauknecht: [00:07:06.05] Das ist jetzt gerade an, weil ich gerade Tests mache. Da gibt es einen Knopf zum Ein- und Ausschalten und je nachdem wo, die verfolgt mich auf der Bühne. Ich kann rumlaufen, kann mich frei bewegen und das geht bis zu vier Leute gleichzeitig auf der Bühne können sich bewegen. Und je nachdem, in welches Mikrofon rein gesprochen wird, wird automatisch auch eine Regie gemacht, also umgeschaltet zwischen den Kameras. Und ist dieses Regie Signal mit dem finalen Bild wird dann überhaupt in Teams reingesteckt. Alles davor ist lokales Processing im Raum.

Kristina Dörfl: [00:07:32.45] Ganz kurz, eine Nachfrage. Die Regie ist gebunden an das Mikrofon?

Philipp Bauknecht: [00:07:36.59] Die Entscheidung, welches Kamerabild aus diesen fünf Kameras genommen wird, ist an das Audiosignal gekoppelt. Also da, wo ich rein rede. Die Kamera, die gerade auf dem Mikrofon ausgerichtet ist, jetzt gerade die, die würde dann geschaltet werden.

Kristina Dörfl: [00:07:48.29] Okay, und wenn jetzt zum Beispiel das Publikum applaudiert, dann schaltet sich die Kamera an, weil keiner spricht.

Philipp Bauknecht: [00:07:59.45] Nein, diese Kameras ist ein anderer Teams-Benutzer.

Kristina Dörfl: [00:08:04.73] Ich verstehe.

Philipp Bauknecht: [00:08:05.33] Der Raum hat zwei Team-Benutzer. Einen in diese Richtung, einen in die andere Richtung. Einer heißt Publikum und der andere heißt Bühne. Das Publikum wird standardmäßig nur als Standbild gezeigt. Also nur eine Grafik, nicht einmal ein Videobild, weil wir sagen, wir wollen nicht permanent die Teilnehmer filmen. Stattdessen wollen wir da möglichst verantwortungsvoll umgehen und nur da, wo es wirklich nötig ist, übertragen. Und nur wenn jemand im Publikum spricht - es gibt dann zwei Publikumsmikrofone mit genau dem gleiche Setup - nur wenn da reingeredet wird, wird auf diese Person gezoomt und diese Person übertragen. Die Kameras übertragen nicht permanent das Publikum. Und wenn dann zwei gleichzeitig reinreden, dann wird auf eine halbe Totale geschaltet. Wir haben ganz viele verschiedene Kamereinstellungen, die automatisch hin und her geschalten werden, je nachdem, was gerade passiert. Beim Publikum das Gleiche. Das Nächste, was wir machen, ist: Wir haben da oben so eine kleine Webcam und die erkennt Reaktion wie beispielsweise Applaus. Oder wenn jemand
Anhang

die Hand hebt, was überträgt die zurück in Teams? In Teams gibt es spezielle Reaktionen: Klatschen, Hand heben. Also was da übertragen wird, geben wir zurück. Das geht per AI.

**Kristina Dörfl:** [00:09:12.60] Wie geht es? Also kannst du das eine wenig erklären. Ich habe was von Lichtsignal gelesen.

**Philipp Bauknecht:** [00:09:20.46] Wir machen das unterschiedlich. Hand heben erkennen wir anhand von Pose Estimation. Das heißt, wir erkennen über diese Webcam praktisch jede, fast jede Person - am Rande nicht, aber fast jede Person im Raum und bilden praktisch eine Art vereinfachtes Skelett über die Person ab. Und wenn eine bestimmte Pose eingenommen wird, nämlich die Hand ist oben, dann erkennen wir, dass die Hand gehoben wurde.

**Kristina Dörfl:** [00:09:40.47] Okay.

**Philipp Bauknecht:** [00:09:41.46] Applaus geht über Audio. Ein Audiomuster, das wir erkennen. Da gibt es unterschiedliche Techniken, je nachdem, was für eine Reaktion das ist.

**Kristina Dörfl:** [00:09:48.90] Okay. Wann kommt das Herz?

**Philipp Bauknecht:** [00:09:52.93] Da haben wir noch keine Entsprechung dafür. Das können wir aus dem Raum noch nicht wieder raus geben.

**Kristina Dörfl:** [00:09:56.29] Okay.

wir, das Teams möglichst auszublenden. Die Lampe geht einfach an, wenn jemand eine Frage hat.


**Kristina Dörfl:** [00:11:37.99] Werden die Avatare dann kleiner, weil 1000 Leute virutell dabei sind?


**Kristina Dörfl:** [00:12:16.38] Deswegen war ich gerade ganz kurz verwirrt.

**Philipp Bauknecht:** [00:12:18.51] Nein, nein. Und es sind halt einfach die fünf Reaktionen, die es in Teams gibt, die werden da angezeigt.

**Kristina Dörfl:** [00:12:25.11] Sehr cool.

Kristina Dörfl: [00:12:38.52] Okay.

Philipp Bauknecht: [00:12:39.81] Und dann können wir den Display herumschieben und den Sprecher können wir dann groß im Portrait-Modus aus Teams rausholen per API. Also das reine Videosignal von dieser Person und auf dieses Display legen.


Philipp Bauknecht: [00:12:55.80] Das ist das Einzige, was einer drücken muss.

Kristina Dörfl: [00:12:57.60] Ja, denk ich mir.

Philipp Bauknecht: [00:12:57.90] Wir haben dazu eine kleine App. Da siehst du die Liste aller Teams-Teilnehmer und du wählst die Person aus.

Kristina Dörfl: [00:13:02.06] Und wenn jetzt ein Teilnehmender eine Frage hat, ist das bloß das Audiosignal oder gibt es dann auch die Möglichkeit auch darauf zu schalten?

Philipp Bauknecht: [00:13:11.67] Wir hatten auch schon Paneldiskussionen, da saßen hier zwei Leute real plus das Display und haben miteinander diskutiert, weil das ist wirklich Echtzeit. Also es gibt keine Verzögerung.


ausprobiert und getestet. Was sind da die Herausforderungen gewesen? Und habt ihr schon Feedback bekommen, was gut ist, was vielleicht noch besser oder anders gemacht werden könnte?


**Kristina Dörfl:** [00:14:36.18] Dann sind sie nicht mehr zu sehen.

**Philipp Bauknecht:** [00:14:36.81] Das ist schlecht, weil das Ding kriegt durch das Mikrofon das Audio, schaltet auf die Roboterkamera und zoomt dorthin. Okay, also das sind so ein paar Sachen, die natürlich ungewohnt sind. Deswegen überlegen wir uns gerade so eine Halterung, dass es da fest dran ist, zum Beispiel. Das ist eine so kleine Verbesserung in der Usability, wo man drauf achten muss. Ansonsten hatten wir auch Events, die haben Miro eingesetzt, was ein cooles Tool ist. Damit schließt du aber die Leute hier aus. Die haben sich viele Gedanken gemacht. Wir können interaktiv Miro verwenden. Und dann stand hier ein Moderator, der versucht auf seinem Laptop das Feedback aus dem Raum reinzubringen und die Leute waren total disconnected. Also man muss dann sehr vorsichtig sein, wie viele digitale Tools man einsetzt, weil sonst verliert man das reale Publikum.

**Kristina Dörfl:** [00:15:24.69] Das ist auch das, was ich aus der Literatur gelesen habe. Du musst eigentlich für zwei Räume das Ganze entwickeln. Also es hilft nicht, dass nur hier zu machen oder nur virtuell, sondern ich muss beides bedenken.

**Philipp Bauknecht:** [00:15:33.69] Genau. Und die Events, die richtig gut gelaufen sind, hatten auch jeweils jemanden, der das hier betreut hat und die virtuelle Welt betreut hat. Da gab es einen Moderator, der den Chat beobachtet hat, weil hier gibt es keinen Chat. Das haben wir bewusst weggelassen. Wir sagen Chat ist das gleiche wie Nebengespräche in einem realen Raum. Wenn hier zwei miteinander reden, übertragen wir das nicht in

**Kristina Dörfel:** [00:16:17.01] Habt ihr Guidelines oder ähnliches für die Leute, die die Events durchführen?

**Philipp Bauknecht:** [00:16:22.93] Ja, da gibt es ein richtiges Handbuch mit Best Practices, Do's, Don'ts und so. Das kann ich dir nicht geben.


**Philipp Bauknecht:** [00:16:47.88] Wir hatten hier schon alles von einer Stunde bis acht Stunden. Das kommt total drauf an, was es ist. Die Deutsche Partner Konferenz mit 1000 Leuten, die ging den ganzen Tag hier. Leute sind gekommen und gegangen.

**Kristina Dörfel:** [00:17:02.16] Wie werden Pausen gemacht?

**Philipp Bauknecht:** [00:17:04.83] Bei einem nicht hybriden Event geht die Pause mehr oder weniger so lange bis alle wieder da sind. Das ist mal fünf oder zehn Minuten später. Bei hybriden Events geht das nicht, weil die digitalen Teilnehmer warten. Also muss extrem diszipliniert sein beim Timing. Das ist klar.

**Kristina Dörfel:** [00:17:25.08] Das ist ein guter Aspekt.

**Philipp Bauknecht:** [00:17:29.06] Und es ist halt insgesamt mehr Aufwand für alle Beteiligten. Hybrid ist nicht digital und nicht in Person, sondern es ist mal 1,5, mindestens.

**Kristina Dörfel:** [00:17:37.91] Würdest du trotzdem sagen, dass in Zukunft der Großteil der Events hybrid sein wird?

Kristina Dörfl: [00:19:09.77] Mein Thema sind eher die hybriden Projektmeetings. Du hast es bisher schon etwas angeschnitten, was so die Unterschiede sind. Hast du noch weitere Aspekte, die interessant sein könnten. Weil du meinstest, dass Meetings hier im Raum nicht so gut geklappt haben? Was waren da so noch die Schwierigkeiten?


Kristina Dörfl: [00:20:42.32] Weil es einfach dann auch zu langsam ist, das zu berechnen?


Kristina Dörfl: [00:21:43.94] Ja, beeindruckend, weil genau so soll diese einfache Nutzbarkeit und Usability sein. Das ist sehr wichtig, weil bei so einem Raum würde man das wahrscheinlich erst mal nicht denken, dass dieser so einfach zu bedienen wäre. Da drüben steht noch ein Board.

Philipp Bauknecht: [00:21:53.27] Ja, das ist Surface Hub.

Kristina Dörfl: [00:21:54.62] Das nutzt ihr auch noch, oder?

Kristina Dörfl: [00:22:24.65] Okay, wird eher nicht so genutzt. Und die analogen Whiteboards?


Kristina Dörfl: [00:23:00.78] Werden Trainings gemacht?

Philipp Bauknecht: [00:23:05.88] Bisher wurde noch kein Training gemacht, deswegen weiß ich auch nicht, wie gut es mit Trainings funktioniert. Frontal Training würde auf jeden Fall funktionieren, aber sonst?

Kristina Dörfl: [00:23:18.04] Müsste man Trainings testen. Wie viele Events waren hier jetzt schon?


Kristina Dörfl: [00:23:39.49] Also ihr vermietet den Raum auch für Events?

Philipp Bauknecht: [00:23:42.61] Also nicht offiziell. Man kann das schon anfragen. Wir hatten auch schon Kundenveranstaltungen hier drin, also von Kunden Veranstaltungen hier drin. Aber man kann es nicht einfach über eine Webseite buchen oder so was.
Kristina Dörfl: [00:23:54.58] Nein, nein, das ist klar.

Philipp Bauknecht: [00:23:55.09] Weil Microsoft selbst so viele Events hat, dass dieser Raum bis Jahresende eigentlich komplett ausgebucht ist.

Kristina Dörfl: [00:24:00.40] Vor allem, wenn es der einzige ist.

Philipp Bauknecht: [00:24:03.34] Es ist sogar ökonomisch sinnvoll, so ein Raum zu haben. Der war zwar unfassbar teuer, aber wenn du überlegst, bisher war es halt so: Microsoft hat eine Agentur, eine Eventagentur gehabt, die sind für jedes Event hierhergefahren, haben aufgebaut. Dann ist der Raum am Vortag noch blockiert durch den Aufbau. Am Tag drauf noch blockiert durch Abbau. Hier kann jeden Tag ein Event stattfinden.


Philipp Bauknecht: [00:24:31.60] Das ist der Erste weltweit, von dem wir wissen. Tatsächlich auch die Microsoft USA Konzernzentrale hat sowas nicht. Ja, wir haben klassische TV-Studios natürlich für ihre Produktionen, aber das sind halt 30 Mann Crews.


Philipp Bauknecht: [00:25:01.30] Ja.

Kristina Dörfl: [00:25:01.69] Ich bin jetzt durch mit meinen Fragen. Ich würde gern ein paar Bilder machen. Vielen Dank auf jeden Fall schon mal.

Philipp Bauknecht: [00:25:12.85] Bitte.
A11 Fotos des intelligenten Eventraums von Microsoft

Boards mit Lichtimpulse bei Reaktionen

Mobiler Bildschirm für Portrait-Modus

Bildschirmwand mit virtuell Teilnehmenden dargestellt als Avatare

Sprecherpult mit Fragenlampe
A12 Technische Ausstattung intelligenter Eventraum

Dies ist eine eigene Darstellung und hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Ergebnisse stammen aus dem Experteninterview mit Philip Bauknecht.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorie</th>
<th>Technik</th>
<th>Funktion</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Bild</td>
<td>Kamera für die Totale</td>
<td>Filmt den ganzen Raum</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Zwei Roboterkameras – auf die Bühne ausgerichtet</td>
<td>Schwenkt mit Sprechermikrofon und filmt den Sprechenden</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Zwei Roboterkameras – auf das Publikum gerichtet</td>
<td>Schwenkt mit Publikumsmikrofon und filmt die Person im Publikum</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Webcam – auf das Publikum gerichtet</td>
<td>Zu Erkennung von Reaktionen wie z. B. Applaus oder Handheben</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Zwei Projektoren</td>
<td>Zur Übertragung von Inhalten</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Bildschirmwand</td>
<td>Per Grafik-Avatar werden die virtuell Teilnehmenden abgebildet</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Mobiler Bildschirm</td>
<td>Virtuell Sprechender kann auf einen Bildschirm in Portraitmodus geschalten werden</td>
</tr>
<tr>
<td>Lichtimpulse</td>
<td>Fragenlampe</td>
<td>Die Lampe leuchtet am Rednerpult auf, wenn virtuell per Handhebe-Button oder vor Ort per Handzeichen ein Signal gegeben wird</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Zwei Boards mit Lichtimpulsen bei Reaktionen</td>
<td>Die Reaktionen in Microsoft-Teams (z. B. Applaus, Herz, Daumen hoch) werden per Lichtimpulsausschlag im Raum auf einem physischen Board angezeigt</td>
</tr>
<tr>
<td>Audio</td>
<td>Sprechermikrofone (z. B. Handmikrofone, Lavalier-Mikrofone und Headsets) für Sprechende und für das Publikum</td>
<td>Jedes Mikrofon ist mit einem Kameratracker ausgestattet, damit Ton und Bild automatisch übertragen wird, sobald in das Mikrofon gesprochen wird</td>
</tr>
</tbody>
</table>

und nur das zu zeigen, was sinnvoll und notwendig ist. Nur wenn das Publikumsmikrofon verwendet wird, zoomt eine der Publikumsroboterkameras auf die sprechende Person. Bauknecht betonte, dass gerichtete Audio auf den Vortragenden oder Fragenstellenden sehr wichtig ist. Bei einem Event, ggf. anders als bei hybriden Meetings, soll nicht jedes Nebengespräch im Publikum übertragen werden. Deshalb wurden die im Raum vorhanden sensiblen Deckenmikrofone deaktiviert. Hier zeigt sich, dass die technischen Lösungen nicht immer die neusten sein müssen. Letztendlich gilt es, Probleme zu identifizieren und passende praktikable Lösungen zu schaffen.
A13 Do You Need to Meet in Person


**Do You Need to Meet in Person?**

Use this tool to gauge a goal’s relative complexity.

*In this context, “complexity” includes emotional complexity, the range of interdependence, or the need for intervention.*
Anhang

139

A14 Methoden für Ideengenerierung

Hier werden beispielhaft Methoden zur Generierung von Ideen aufgeführt (vgl. Engelage-Meyer & Hanau, 2022, S. 100 ff. Heitmann & Michel, 2022, S. 228 f.).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Methode</th>
<th>Ziele</th>
<th>Durchführung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Walking Meeting</td>
<td>Anregung der Durchblutung, frische Luft, abwechslungsreiche Umgebung</td>
<td>Vor-Ort- und virtuell Teilnehmende machen jeweils zu zweit einen Sparziergang und sind telefonisch miteinander verbunden. Sie besprechen das vorgegebene Thema. Im gemeinsamen Meeting werden anschließend im Plenum die Ideen vorgestellt und diskutiert.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Silent Clustering | Ideen sortieren                           | Voraussetzung: Vorangegangenes Brainstorming auf digitalem Whiteboard  
### Methoden für Entscheidungsfindung und Problemlösungen


<table>
<thead>
<tr>
<th>Methode</th>
<th>Ziele</th>
<th>Durchführung</th>
</tr>
</thead>
</table>
| Delegationspoker   | Entscheidungsprozess diskutieren und wählen, Transparenz im Prozess | Vorstellung von sieben Entscheidungsmöglichkeiten:  
1. Verkünden: Führungskraft entscheidet und teilt die Entscheidung dem Team mit  
2. Verkaufen: Führungskraft entscheidet und überzeugt anschließend das Team  
3. Befragen: Führungskraft berät sich mit dem Team, bevor sie entscheidet  
4. Einigen: Gemeinsame Entscheidung nach Diskussion  
5. Beraten: Team entscheidet, nachdem es den Rat der Führungskraft eingeholt hat  
6. Erkundigen: Team entscheidet, Führungskraft erkundigt sich im Nachhinein  
7. Delegieren: Team entscheidet, Führungskraft trägt keine Verantwortung für die Entscheidung |
| Abstimmen          | Klare Aussagen, welche Entscheidungsmöglichkeit oder Lösung präferiert wird, Mehrheitsentscheidung | Die Optionen müssen klar erkennbar sein. Mit einem Umfragegetool oder per Chat lässt sich die präferierte Lösung mitteilen. Dadurch wird die Meinung aller abgefragt. |
| Alltagsgegenstand  | Anregung der Kreativität, Lösung finden mit Out-of-the-Box-Denken, Assoziationsketten im Team fördern | In der Einladung darauf hinweisen, dass ein persönlicher Gegenstand z. B. eine Tasse oder ein Buch mit ins Meeting genommen werden soll. Dabei soll jeder eine kurze Anecdote dazu erzählen. Im zweiten Schritt soll der Gegenstand zur Problemlösung eingesetzt werden. |
| Liberating Structures | Klare Strukturen vorgeben | Dies ist eine Sammlung von Methoden. Sie sind zu finden auf: [www.liberatingstructures.de](http://www.liberatingstructures.de) (Zugriff am 04.11.2022). Die Methoden sind nicht per se für hybride Meetings geeignet, sind aber eine gute Inspiration. |
A16 Methoden für Teambuilding

Hier werden beispielhaft Methoden für das Teambuilding aufgeführt (vgl. Heitmann & Michel, 2022, S. 227 ff.).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Methode</th>
<th>Ziele</th>
<th>Durchführung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Fotocollage-</td>
<td>Spaß, Zusammenhalt im Team, Funktionen von neuen Tools ausprobieren</td>
<td>1. Digitales Whiteboard erstellen</td>
</tr>
<tr>
<td>Werkzeuge</td>
<td></td>
<td>2. Thema für eine Fotocollage wählen (z. B. die wirksamsten Entspannungsrituale im Homeoffice und im Büro)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>3. In Kleingruppen werden Collagen mit Fotos, Text, GIFs und Icons erstellt</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>4. Präsentation der Collage</td>
</tr>
<tr>
<td>Standortnadel</td>
<td>International oder überregionale Teams zusammenbringen</td>
<td>1. Passende Karte auf digitalem Whiteboard zur Verfügung stellen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>2. Teilnehmende können mit digitaler Nadel oder Punkt ihren Standort oder ihre Herkunft markieren</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>3. Kurze Geschichte über den markierten Ort (z. B. was ist besonders an diesem Ort)</td>
</tr>
<tr>
<td>Wikipedia-</td>
<td>Teamgeist stärken, Konzentration aktivieren</td>
<td>1. Eine beliebige Wikipedia-Seite als Start (z. B. Wikinger) auswählen</td>
</tr>
<tr>
<td>Rennen</td>
<td></td>
<td>2. Eine Zielseite (z. B. Informatik) auswählen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>3. Von der Startseite muss durch strategisches Denken zur Zielseite gefunden werden. Zurückklicken ist nicht erlaubt</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>4. Das Team schreibt den Klickverlauf auf. Das Team mit den wenigsten Klicks gewinnt.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
A17 Fragebogen zur Umfrage mit Zuordnung zu Forschungsfragen und Hypothesen

1. Einordnungsfragen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nr.</th>
<th>Frage und Antwortmöglichkeiten</th>
<th>Fragentyp</th>
<th>Hintergrund der Frage / Zuordnung zu Forschungsfragen und Hypothesen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Welche Aussagen treffen auf Sie zu?</td>
<td>Multiple Choice</td>
<td>Selektionsfrage, ob die Personen die richtige Zielgruppe ist → Projektmitarbeitende / Projektleitungen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>o Ich bin Teil eines Projektteams.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>o Ich leite ein Projekt oder ein Teilprojekt.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>o Ich arbeite aktuell in keinem Projekt. (→ Abschluss &amp; Dank – nicht in der Zielgruppe)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>An welchen Meetingformaten haben Sie innerhalb des letztens Jahres teilgenommen?</td>
<td>Multiple Choice</td>
<td>Selektionsfrage, ob die Personen die richtige Zielgruppe ist → kennen hybride Meetings</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>o Virtuelle Meetings (alle Teilnehmenden sind virtuell zugeschalten)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>o Meetings vor Ort (alle Teilnehmenden sind an einem Ort)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>o Hybride Meetings (ein Teil der Teilnehmenden ist virtuell zugeschalten, der andere Teil ist zusammen in einem Raum) (wenne nicht ausgewählt, folgen Fragen 5 und 6 &amp; anschließend Abschluss &amp; Dank)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Bei hybriden Meetings nehme ich bevorzug Teil als</td>
<td>Single-Choice</td>
<td>H1.2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>o virtueller Teilnehmer</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>o vor Ort Teilnehmer</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>o teils virtuell, teils vor Ort Teilnehmer</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Warum nehmen Sie bevorzug auf diese Art und Weise teil?</td>
<td>Offene Frage</td>
<td>H1.2</td>
</tr>
</tbody>
</table>
2. Vorteile von virtuellen Meetings und Meetings vor Ort

<table>
<thead>
<tr>
<th>5</th>
<th>Welche Vorteile haben virtuelle Meetings für Sie?</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>o</td>
<td>Flexiblere Zeiteinteilung</td>
</tr>
<tr>
<td>o</td>
<td>Teilnahme von beliebigem Ort</td>
</tr>
<tr>
<td>o</td>
<td>Multitasking während des Meetings</td>
</tr>
<tr>
<td>o</td>
<td>Keine Begrenzung der Teilnehmeranzahl</td>
</tr>
<tr>
<td>o</td>
<td>Kurzfristige Planung</td>
</tr>
<tr>
<td>o</td>
<td>Integration von Expert:innen (z. B. von anderen Standorten)</td>
</tr>
<tr>
<td>o</td>
<td>Videoaufnahme des Meetings</td>
</tr>
<tr>
<td>o</td>
<td>Zeiteinsparung</td>
</tr>
<tr>
<td>o</td>
<td>Fokussiertes Arbeiten im Meeting</td>
</tr>
<tr>
<td>o</td>
<td>Weitere (Textfeld)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>6</th>
<th>Welche Vorteile haben Meetings vor Ort für Sie?</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>o</td>
<td>Wahrnehmung von Mimik und Gestik im dreidimensionalen Raum</td>
</tr>
<tr>
<td>o</td>
<td>Soziale Interaktion mit Teilnehmenden</td>
</tr>
<tr>
<td>o</td>
<td>2er Gespräche während des Meetings</td>
</tr>
<tr>
<td>o</td>
<td>Direkter Augenkontakt</td>
</tr>
<tr>
<td>o</td>
<td>Fokussiertes Arbeiten</td>
</tr>
<tr>
<td>o</td>
<td>Vor- und Nachgespräche</td>
</tr>
<tr>
<td>o</td>
<td>Raumatmosphäre wahrnehmbar</td>
</tr>
<tr>
<td>o</td>
<td>Weitere (Textfeld)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3. Teilnahme an Hybride Meetings – Teil 1

Einleitungstext: Denken Sie an die letzten hybriden Meetings*, an welchen Sie teilgenommen haben.

* ein Teil der Teilnehmenden ist virtuell zugeschalten, der andere Teil ist gemeinsam in einem Raum
### 4. Teilnahme an Hybride Meetings – Teil 2

Einleitungstext: Sie nehmen virtuell an einem hybriden Meeting teil. Bitte bewerten Sie folgende Aussagen.

| 10 | - Ich fühle mich gleichberechtigt mit allen Teilnehmenden.  
- Direkte Ansprache in Meetings (z. B. Wie bewertest du diesen Lösungsvorschlag) helfen mir beteiligt zu bleiben.  
- Ich habe das Gefühl, dass die Teammitglieder vor Ort wichtiger sind.  
- Ich fühle mich besser im Meeting integriert, wenn ich meine Kamera anschalte.  
- Ich fühle mich schnell abgelenkt beispielsweise von eingehenden E-Mails.  
- Ich mache auf technische Schwierigkeiten aufmerksam. | Matrixabfrage  
Likert-Skala:  
1= Stimme überhaupt nicht zu | Zu F1 & H3.1  
Sowohl positive als auch negative Aussagen basierend auf Literaturrecherche zu Erfolgsfaktoren hybride Meetings |
5. Teilnahme an Hybride Meetings – Teil 3

Einleitungstext: Sie nehmen vor Ort an einem hybriden Meeting teil. Bitte bewerten Sie folgende Aussagen.

| 11 | - Es hilft mir zu wissen, welche Teilnehmenden bei einem hybriden Projektmeeting vor Ort und wer virtuell teilnimmt.  
- Dokumentation der Entscheidungen und Ergebnisse des Meetings müssen für alle transparent und virtuell zugänglich sein.  
- Ich fühle mich gleichberechtigt mit allen Teilnehmenden.  
- Ich nehme die virtuell Teilnehmenden als gleichwertige wahr.  
- Ich benötige mein Notebook im Meeting und nehme es deswegen mit in den Meetingraum.  
- Ich verwende den Chat.  
- Ich spreche aktiv virtuell Teilnehmende an.  
- Ich mache auf technische Schwierigkeiten aufmerksam. | Matrixabfrage  
Skala:  
1= Stimme überhaupt nicht zu  
4=Stimme voll und ganz zu  
& Keine Angabe | Zu F1 & H3.1  
Sowohl positive als auch negative Aussagen basierend auf Literaturrecherche zu Erfolgsfaktoren hybride Meetings |
### 6. Leitung von hybriden Meetings

<table>
<thead>
<tr>
<th>12</th>
<th>Organisieren oder leiten Sie Projektmeetings?</th>
<th>Single Choice</th>
<th>Selektionsfrage</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>- Ja (→ weiter mit Frage 13)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Nein (→ weiter mit Frage 18)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>13</th>
<th>Planen Sie Meetings hybrid bzw. haben Sie bereits ein hybrides Meeting durchgeführt?</th>
<th>Single Choice</th>
<th>Selektionsfrage</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>- Ja (→ weiter mit Frage 14)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Nein (→ weiter mit Frage 18)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

| 14  | Aus welchen Gründen planen Sie hybride Meetings?  | Offenes Textfeld | F1, F3 |

| 15  | Aus welchen Gründen planen Sie keine hybriden Meetings?  | Offenes Textfeld | F1, F3 |

| 16  | Welche Interaktions- und Moderationsmethoden nutzen Sie in hybriden Projektmeetings?  | Offenes Textfeld | H3.3, F1, F3 |

| 17  | Welches Feedback haben Sie bisher von den Teilnehmenden bekommen?  | Offenes Textfeld | F1, F3 |

### 7. Guidelines für hybride Meetings

<table>
<thead>
<tr>
<th>18</th>
<th>Gibt es in Ihrem Projekt bzw. Team Guidelines oder Leitfäden für Meetings?</th>
<th>Single Choice</th>
<th>F3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>- Ja</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Nein</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Sind geplant</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Weiß ich nicht</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

| 19  | Werden Empfehlungen explizit für hybride Meetings gegeben?  | Single Choice | F3 |

Anhang
20 **Bewerten Sie folgende Guidelinevorschläge für hybride Meetings.**
- Rollen im Meeting werden vor dem Meeting festgelegt.
- Das Meeting startet und endet pünktlich.
- Jedes Meeting benötigt eine Agenda.
- Die einzelnen Agendapunkte werden zeitlich eingehalten.
- Jeder Teilnehmende kommt zu Beginn des Meetings kurz zu Wort.
- Jeder Teilnehmende meldet sich über ein virtuelles Handzeichen zu Wort (auch vor Ort)
- Virtuell Teilnehmende sprechen zuerst.
- Ein kurzes Feedback über das Meeting wird am Ende gegeben.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ja</th>
<th>Nein</th>
<th>Weiß nicht</th>
</tr>
</thead>
</table>

Matrixabfrage mit Likert-Skala: 1=überhaupt nicht effektiv, 4=sehr effektiv

8. **Technik in hybriden Meetingräumen**

21 Wie bewerten Sie aktuell die technische Ausstattung Ihrer Meetingräume für die Durchführung von hybriden Meetings? Matrixbewertung mit Smilies

| F2 |

22 Benötigen Sie eine Einweisung für die Technik im Meetingraum?
- Einmalige Einweisung pro Meetingraum
- Wiederholte Kurzeinweisung je Meeting
- Nein
- Keine Angabe
- Andere (offenes Textfeld)

Single Choice mit offenem Textfeld

| F2 & H2.2 |

23 Was fehlt Ihrer Meinung nach in Ihren Meetingräumen?

Offenes Textfeld

| F2 & H2.2 |
A18 Umfrage „Hybride Projektmeetings“

Sehr geehrte Projektmitarbeiterin und Projektleiter,

vielen Dank für Ihr Interesse an dieser Umfrage zum Thema hybride Projektmeetings teilzunehmen.


Dauer der Umfrage: ca. 10 Minuten

Ich bedanke mich im Voraus für Ihre Teilnahme.

Kristina Dörfl

E-Mail: doerfl@hm.edu
LinkedIn
Studentin im Studiengang Technische Redaktion und Kommunikation
Fakultät 05
Hochschule München
Umfrage "Hybride Projektmeetings"

Welche Vorteile haben *virtuelle Meetings* für Sie?

- Mehrfachauswahl möglich
- Flexiblere Zeiteinteilung
- Teilnahme von beliebigem Ort
- Multitasking während des Meetings
- Keine Begrenzung der Anzahl der Teilnehmenden
- Kurzfristige Planung
- Integration von Expert:innen (z. B. von anderen Standorten)
- Videoaufnahmen des Meetings
- Zeiteinsparung
- Fokussiertes Arbeiten im Meeting
- Andere

Welche Vorteile haben *Meetings vor Ort* für Sie?

- Mehrfachauswahl möglich
- Wahrnehmung von Mimik und Gestik im dreidimensionalen Raum
- Soziale Interaktion mit Teilnehmenden
- 2er Gespräche während des Meetings
- Direkter Augenkontakt
- Fokussiertes Arbeiten
- Vor- und Nachgespräche
- Bewegung im Raum
- Raumatmosphäre wahrnehmbar
- Andere
Umfage "Hybride Projektmeetings"

Denken Sie an die letzten hybriden Meetings*, an welchen Sie teilgenommen haben. 
(* ein Teil der Teilnehmenden ist virtuell zugeschalten, der andere Teil ist gemeinsam in einem Raum)

Beschreiben Sie, was Ihnen gut gefallen hat und warum?

Beschreiben Sie, was Sie gestört hat und warum?

Was sind Erfolgstreiber für hybride Projektmeetings? Ordnen Sie nach Prioritäten.

Ziehen Sie die wichtigen Elemente nach oben und ordnen Sie die unwichtigen Elemente nach unten.

- Kommunikationsmethoden
- Technische Hilfsmittel
- Moderation
- Klare Meetingstruktur / Agenda
- Aktive Teilnahme
- Interaktion
- Aktive Integration aller Teilnehmenden
- Gleichberechtigung
Umfage "Hybride Projektmeetings"

Sie nehmen **virtuell** an einem hybriden Meeting teil. Bitte bewerten Sie folgende Aussagen.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bewertung</th>
<th>Beschreibung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Stimme überhaupt nicht zu</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Stimme eher nicht zu</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Stimme eher zu</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Stimme voll und ganz zu</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Ich fühle mich gleichberechtigt mit allen Teilnehmenden.
- Direkte Ansprache in Meetings (z. B. Wie bewertest du diesen Lösungsvorschlag) helfen mir beteiligt zu bleiben.
- Ich habe das Gefühl, dass die Teammitglieder vor Ort wichtiger sind.
- Ich fühle mich besser im Meeting integriert, wenn ich meine Kamera anschalte.
- Ich fühle mich schnell abgelenkt beispielsweise von eingehenden E-Mails.
- Ich mache auf technische Schwierigkeiten aufmerksam.
- Ich sehe alle Informationen, die vor Ort geteilt oder erstellt (z. B. Visualisierung auf Whiteboards) werden.
- Es hilft mir zu wissen, welche Teilnehmenden bei einem hybriden Projektmeeting vor Ort und wer virtuell teilnimmt.
- Ich habe das Gefühl, dass Teilnehmende vor Ort mehr sprechen als virtuell Teilnehmende.
- Der Chat ist eine gute Option, um einen Beitrag zu leisten.
- Dokumentation der Entscheidungen und Ergebnisse des Meetings müssen für alle nach dem Meeting transparent und virtuell zugänglich sein.
- Meine Meinung in Diskussionen wird gehört und integriert.

Umfage "Hybride Projektmeetings"

Sie nehmen **vor Ort** an einem hybriden Meeting teil. Bitte bewerten Sie folgende Aussagen.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bewertung</th>
<th>Beschreibung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Stimme überhaupt nicht zu</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Stimme eher nicht zu</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Stimme eher zu</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Stimme voll und ganz zu</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Es hilft mir zu wissen, welche Teilnehmenden bei einem hybriden Projektmeeting vor Ort und wer virtuell teilnimmt.
- Dokumentation der Entscheidungen und Ergebnisse des Meetings müssen für alle nach dem Meeting transparent und virtuell zugänglich sein.
- Ich fühle mich gleichberechtigt mit allen Teilnehmenden.
- Ich nehme die virtuell Teilnehmenden als gleichwertig wahr.
- Ich benötige mein Notebook im Meeting und nehme es mit in den Meetingraum.
- Ich verwende den Chat.
- Ich spreche aktiv virtuell Teilnehmende an.
- Ich mache auf technische Schwierigkeiten aufmerksam.
Umfrage "Hybride Projektmeetings" 

Organisieren oder leiten Sie Projektmeetings?
- Ja
- Nein

Planen Sie Meetings hybrid* bzw. haben Sie bereits ein hybrides Meeting durchgeführt?
- Ja
- Nein

*ein Teil der Teilnehmenden ist virtuell zugeschalten, der andere Teil ist gemeinsam in einem Raum

Aus welchen Gründen planen Sie hybride Meetings?

 Aus welchen Gründen planen Sie keine hybride Meetings?

Welche Interaktions- und Moderationsmethoden nutzen Sie in hybriden Projektmeetings?
Welches Feedback haben Sie bisher von den Teilnehmenden bekommen?

Umfrage "Hybride Projektmeetings"

Gibt es in Ihrem Projekt bzw. Team Guidelines oder Leitfäden für Meetings?

- Ja
- Nein
- Sind geplant
- Weiß ich nicht

Werden Empfehlungen explizit für hybride Meetings gegeben?

- Ja
- Nein
- Weiß ich nicht

Bewerten Sie folgende Guidelinevorschläge für hybride Meetings.

Bewerten Sie von 1 = Überhaupt nicht effektiv bis 4 = Sehr effektiv

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vorschlag</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>keine Antwort</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Rollen im Meeting werden vor dem Meeting festgelegt.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>keine Antwort</td>
</tr>
<tr>
<td>Das Meeting startet und endet pünktlich.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>keine Antwort</td>
</tr>
<tr>
<td>Jedes Meeting benötigt eine Agenda.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>keine Antwort</td>
</tr>
<tr>
<td>Die einzelnen Agendapunkte werden zeitlich eingehalten.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>keine Antwort</td>
</tr>
<tr>
<td>Jeder Teilnehmende kommt zu Beginn des Meetings kurz zu Wort.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>keine Antwort</td>
</tr>
<tr>
<td>Jeder Teilnehmende meldet sich über ein virtuelles Handzeichen zu Wort (auch vor Ort).</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>keine Antwort</td>
</tr>
<tr>
<td>Virtuell Teilnehmende sprechen zuerst.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>keine Antwort</td>
</tr>
<tr>
<td>Ein kurzes Feedback über das Meeting wird am Ende gegeben.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>keine Antwort</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Umfrage "Hybride Projektmeetings"

Wie bewerten Sie aktuell die technische Ausstattung Ihrer Meetingsräume für die Durchführung von hybriden Meetings?

😊😊😊😊😊

Benötigen Sie eine Einweisung für die Technik im Meetingraum?

- Einmalige Einweisung pro Meetingraum
- Wiederholte Kurzeinweisung je Meeting
- Nein
- Keine Angabe
- Andere

Was fehlt Ihrer Meinung nach in Ihren Meetingräumen?

[Ein Feld für Eingabe]
Umfrage "Hybride Projektmeetings"

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an

- weiblich
- männlich
- divers
- keine Angabe

Bitte wählen Sie Ihre Altersgruppe aus

- bis 26 Jahre
- 27 - 41 Jahre
- 42 - 56 Jahre
- ab 57 Jahre

In welcher Branche arbeiten Sie?

- Automobilbranche
- Maschinenbau
- Industrie
- Bildung
- Dienstleistung
- Consulting
- IT
- Baugewerbe
- Finanzwesen
- Versicherungen
- Gesundheitswesen
- Verlagswesen
- Logistik
- Andere

Wie groß ist Ihr Unternehmen bzw. Ihre Organisation?

- bis 9 Mitarbeitende
- bis 49 Mitarbeitende
- bis 249 Mitarbeitende
- ab 250 Mitarbeitende
Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Ich bedanke mich herzlich bei Ihnen für die aktive Teilnahme an dieser Umfrage.

Wenn Sie an den Ergebnissen meiner Bachelorarbeit interessiert sind, schreiben Sie mir bitte eine kurze Mail an: doerfl@hm.edu oder kontaktieren Sie mich via LinkedIn.

Viele Grüße
Kristina Dörfl
A19 LinkedIn Post zur Veröffentlichung der Umfrage zum Thema hybride Projektmeetings am 5. Oktober 2022


Kristina Dörfl

Vollständiges Profil

Umfrage zum Thema hybride Projektmeetings: https://lnkd.in/eQXvBUPM (English version below)

!! Sie fragen sich, wie Sie hybride Meetings effizient und erfolgreich gestalten sollen? Wie sollte der Meetingraum ausgestattet sein? Sind hybride Meetings überhaupt sinnvoll?
#hybridemeetings


✔ Dafür benötige ich Ihre Erfahrungen und Meinungen! Bitte nehmen Sie sich zehn Minuten Zeit meine Fragen zu beantworten.
🔗 Link zur Umfrage: https://lnkd.in/eQXvBUPM

Wenn Sie an den Ergebnissen meiner Bachelorarbeit interessiert sind, senden Sie mir gerne eine private Nachricht.
Hochschule München

***English version***

!? Are you curious about how you should organize hybrid meetings efficiently and successfully? How should the meeting room be equipped? Do hybrid meetings even make sense?
#hybridemeetings

These are the questions many companies are asking themselves in the wake of the pandemic. Hybrid working has become indispensable in the New Work environment. At the same time, there are many uncertainties, changes and challenges in this context.

As part of my bachelor’s thesis entitled "Designing Hybrid Working Environments – Developing Guidelines for Hybrid Project Meetings" in the Technical Communication and Editing course at Hochschule München, I am researching hybrid project meetings.
If you are interested in the results of my bachelor thesis, please send me a private message. Thank you very much!

#hybridmeetings #hybridmeeting #hybrid #newwork
A20 Zugang zu den Rohdaten der Umfrage

Die Rohdaten befinden sich auf der beigelegten CD. Außerdem lassen sie sich unter folgendem Link herunterladen:

https://syncandshare.lrz.de/getlink/fiR8vAK72Hp9q92reVp5hX/
A21 Visualisierung quantitative Umfrageergebnisse

Frage 1

Teil eines Teams (Mehrfachauswahl)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Option</th>
<th>Anzahl</th>
<th>Häufigkeit nach Teilnehmende</th>
<th>Häufigkeit nach Antworten</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ich bin Teil eines Projektteams.</td>
<td>58</td>
<td>67 %</td>
<td>54 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich leite ein Projekt oder ein Teilprojekt.</td>
<td>35</td>
<td>40 %</td>
<td>32 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich arbeite aktuell in keinem Projekt.</td>
<td>15</td>
<td>17 %</td>
<td>14 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamt</td>
<td>108 Antworten</td>
<td>87 Teilnehmende</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Frage 2

Teilnahme an Meetingformaten

<table>
<thead>
<tr>
<th>Option</th>
<th>Anzahl</th>
<th>Häufigkeit nach Teilnehmende</th>
<th>Häufigkeit nach Antworten</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Virtuelle Meetings (alle Teilnehmenden sind virtuell zugeschaltet)</td>
<td>81</td>
<td>93 %</td>
<td>36 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Meetings vor Ort (alle Teilnehmenden sind an einem Ort)</td>
<td>71</td>
<td>82 %</td>
<td>31 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Hybride Meetings (ein Teil der Teilnehmenden ist virtuell zugeschaltet, der andere Teil befindet sich in einem Raum)</td>
<td>76</td>
<td>87 %</td>
<td>33 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamt</td>
<td>228 Antworten</td>
<td>87 Teilnehmende</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Frage 3

Bevorzugte Teilnahme an hybriden Meetings

Ergebnisse

<table>
<thead>
<tr>
<th>Optionen</th>
<th>Anzahl</th>
<th>Häufigkeit nach Teilnehmende</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>virtueller Teilnehmer</td>
<td>7</td>
<td>9 %</td>
</tr>
<tr>
<td>vor Ort Teilnehmer</td>
<td>28</td>
<td>37 %</td>
</tr>
<tr>
<td>teils virtuell, teils vor Ort</td>
<td>41</td>
<td>54 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Teilnehmer</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamt</td>
<td>76</td>
<td>76 Teilnehmende</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Antworten
Frage 5

Vorteile virtuelle Meetings (Mehrfachauswahl)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Option</th>
<th>Anzahl</th>
<th>Häufigkeit nach Teilnehmende</th>
<th>Häufigkeit nach Antworten</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Teilnahme von beliebigem Ort</td>
<td>79</td>
<td>92,9 %</td>
<td>20,7 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Flexiblere Zeiteinteilung</td>
<td>58</td>
<td>68,2 %</td>
<td>15,2 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Integration von ExpertInnen (z. B. von anderen Standorten)</td>
<td>51</td>
<td>60,0 %</td>
<td>13,4 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Zeiteinsparung</td>
<td>48</td>
<td>56,5 %</td>
<td>12,6 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Kurzfristige Planung</td>
<td>43</td>
<td>50,6 %</td>
<td>11,3 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Keine Begrenzung der Anzahl der Teilnehmenden</td>
<td>36</td>
<td>42,4 %</td>
<td>9,5 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Multitasking während des Meetings</td>
<td>33</td>
<td>38,8 %</td>
<td>8,7 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Videoaufnahmen des Meetings</td>
<td>20</td>
<td>23,5 %</td>
<td>5,3 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Fokussiertes Arbeiten im Meeting</td>
<td>8</td>
<td>9,4 %</td>
<td>2,1 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Andere</td>
<td>5</td>
<td>5,9 %</td>
<td>1,3 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamt</td>
<td>381 Antworten</td>
<td>85 Teilnehmende</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Frage 6

Vorteile Meetings vor Ort (Mehrfachauswahl)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Option</th>
<th>Anzahl</th>
<th>Häufigkeit nach Teilnehmende</th>
<th>Häufigkeit nach Antworten</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Soziale Interaktion mit Teilnehmenden</td>
<td>74</td>
<td>87,1 %</td>
<td>20,0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Wahrnehmung von Mimik und Gestik im dreidimensionalen Raum</td>
<td>67</td>
<td>78,8 %</td>
<td>18,1 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Vor- und Nachgespräche</td>
<td>57</td>
<td>67,1 %</td>
<td>15,4 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Direkter Augenkontakt</td>
<td>51</td>
<td>60,0 %</td>
<td>13,8 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Raumatmosphäre wahrnehmbar</td>
<td>47</td>
<td>55,3 %</td>
<td>12,7 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Fokussiertes Arbeiten</td>
<td>31</td>
<td>36,5 %</td>
<td>8,4 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Bewegung im Raum</td>
<td>27</td>
<td>31,8 %</td>
<td>7,3 %</td>
</tr>
<tr>
<td>2er Gespräche während des Meetings</td>
<td>11</td>
<td>12,9 %</td>
<td>3,0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Andere</td>
<td>5</td>
<td>5,9 %</td>
<td>1,4 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamt</td>
<td>370 Antworten</td>
<td>85 Teilnehmende</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Frage 9

Priorisierung von Erfolgstreiber für hybride Meetings
Wichtigster Erfolgstreiber Platz 1 … unwichtigstes Element Platz 8

<table>
<thead>
<tr>
<th>Erfolgstreiber</th>
<th>Position</th>
<th>Rang – Durchschnitt</th>
<th>Platz 1</th>
<th>Platz 2</th>
<th>Platz 3</th>
<th>Platz 4</th>
<th>Platz 5</th>
<th>Platz 6</th>
<th>Platz 7</th>
<th>Platz 8</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Moderation</td>
<td>1</td>
<td>3,1</td>
<td>24 %</td>
<td>26 %</td>
<td>16 %</td>
<td>17 %</td>
<td>6 %</td>
<td>1 %</td>
<td>3 %</td>
<td>7 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Technische Hilfsmittel</td>
<td>2</td>
<td>3,6</td>
<td>26 %</td>
<td>21 %</td>
<td>9 %</td>
<td>9 %</td>
<td>9 %</td>
<td>9 %</td>
<td>10 %</td>
<td>10 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Klare Meetingstruktur / Agenda</td>
<td>3</td>
<td>3,7</td>
<td>16 %</td>
<td>16 %</td>
<td>21 %</td>
<td>14 %</td>
<td>10 %</td>
<td>16 %</td>
<td>3 %</td>
<td>4 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Kommunikationsmethoden</td>
<td>4</td>
<td>4,3</td>
<td>10 %</td>
<td>6 %</td>
<td>17 %</td>
<td>20 %</td>
<td>21 %</td>
<td>17 %</td>
<td>6 %</td>
<td>3 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Aktive Teilnahme</td>
<td>5</td>
<td>4,7</td>
<td>7 %</td>
<td>10 %</td>
<td>7 %</td>
<td>20 %</td>
<td>20 %</td>
<td>14 %</td>
<td>13 %</td>
<td>9 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Aktive Integration aller Teilnehmenden</td>
<td>6</td>
<td>4,7</td>
<td>11 %</td>
<td>14 %</td>
<td>9 %</td>
<td>11 %</td>
<td>10 %</td>
<td>10 %</td>
<td>21 %</td>
<td>13 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Interaktion</td>
<td>7</td>
<td>5,8</td>
<td>0 %</td>
<td>3 %</td>
<td>11 %</td>
<td>7 %</td>
<td>11 %</td>
<td>24 %</td>
<td>31 %</td>
<td>11 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Gleichberechtigung</td>
<td>8</td>
<td>6,1</td>
<td>6 %</td>
<td>4 %</td>
<td>10 %</td>
<td>1 %</td>
<td>13 %</td>
<td>9 %</td>
<td>14 %</td>
<td>43 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamt</td>
<td></td>
<td></td>
<td>70 Teilnehmende</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Frage 10

Bewertung von Aussagen, wenn virtuell an einem hybriden Meeting teilgenommen wird.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Aussage</th>
<th>Mittelwert (n = 67)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Dokumentation der Entscheidungen und Ergebnisse des Meetings müssen für alle nach...</td>
<td>3,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich fühle mich besser im Meeting integriert, wenn ich meine Kamera anschalte.</td>
<td>3,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Direkte Ansprache in Meetings (z. B. Wie bewertest du diesen Lösungsvorschlag) helfen...</td>
<td>3,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Meine Meinung in Diskussionen wird gehört und integriert.</td>
<td>3,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich habe das Gefühl, das Teilnehmende vor Ort mehr sprechen als virtuell Teilnehmende.</td>
<td>3,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich mache auf technische Schwierigkeiten aufmerksam.</td>
<td>3,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich fühle mich schnell abgelenkt beispielsweise von eingehenden E-Mails.</td>
<td>3,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Es hilft mir zu wissen, welche Teilnehmenden bei einem hybriden Projektmeeting vor Ort...</td>
<td>2,9</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich fühle mich gleichberechtigt mit allen Teilnehmenden.</td>
<td>2,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich sehe alle Informationen, die vor Ort geteilt oder erstellt (z. B. Visualisierung auf...</td>
<td>2,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich habe das Gefühl, dass die Teammitglieder vor Ort wichtiger sind.</td>
<td>2,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Der Chat ist eine gute Option, um einen Beitrag zu leisten.</td>
<td>2,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Häufigkeit Anzahl Frage 10</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------------</td>
<td>--</td>
</tr>
<tr>
<td>Dokumentation der Entscheidungen und Ergebnisse des Meetings müssen für alle nach dem Meeting transparent und virtuell zugänglich sein.</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich fühle mich besser im Meeting integriert, wenn ich meine Kamera anshalte.</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Direkte Ansprache in Meetings (z. B. Wie bewertest du diesen Lösungsanschlag) helfen mir beteiligt zu bleiben.</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Meine Meinung in Diskussionen wird gehört und integriert.</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich habe das Gefühl, das Teilnehmende vor Ort mehr sprechen als virtuell Teilnehmende.</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich mache auf technische Schwierigkeiten aufmerksam.</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich fühle mich schnell abgelenkt beispielsweise von eingehenden E-Mails.</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Es hilft mir zu wissen, welche Teilnehmenden bei einem hybriden Projektmeeting vor Ort und wer virtuell teilnimmt.</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich fühle mich gleichberechtigt mit allen Teilnehmenden.</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich sehe alle Informationen, die vor Ort geteilt oder erstellt (z. B. Visualisierung auf Whiteboards) werden.</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich habe das Gefühl, dass die Teammitglieder vor Ort wichtiger sind.</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>Der Chat ist eine gute Option, um einen Beitrag zu leisten.</td>
<td>11</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| Gesamt | 67 Teilnehmende | 55 | 172 | 282 | 287 | 796 | 8 |
Frage 11

**Bewertung von Aussagen, wenn vor Ort an einem hybriden Meeting teilgenommen wird**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Aussage</th>
<th>Mittelwert</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Dokumentation der Entscheidungen und Ergebnisse des Meetings müssen für alle nach dem Meeting transparent und virtuell zugänglich sein.</td>
<td>3,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich fühle mich gleichberechtigt mit allen Teilnehmenden.</td>
<td>3,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Es hilft mir zu wissen, welche Teilnehmenden bei einem hybriden Projektmeeting vor Ort und wer virtuell teilnimmt.</td>
<td>3,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich spreche aktiv virtuell Teilnehmende an.</td>
<td>2,9</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich mache auf technische Schwierigkeiten aufmerksam.</td>
<td>2,9</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich nehme die virtuell Teilnehmenden als gleichwertig wahr.</td>
<td>2,9</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich benötige mein Notebook im Meeting und nehme es mit in den Meetingraum.</td>
<td>2,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Häufigkeit</td>
<td>Anzahl</td>
</tr>
<tr>
<td>------------</td>
<td>---------</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Dokumentation der Entscheidungen und Ergebnisse des Meetings müssen für alle nach dem Meeting transparent und virtuell zugänglich sein.</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich fühle mich gleichberechtigt mit allen Teilnehmenden.</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Es hilft mir zu wissen, welche Teilnehmenden bei einem hybriden Projektmeeting vor Ort und wer virtuell teilnimmt.</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich spreche aktiv virtuell Teilnehmende an.</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich mache auf technische Schwierigkeiten aufmerksam.</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich nehme die virtuell Teilnehmenden als gleichwertig wahr.</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich benötige mein Notebook im Meeting und nehme es mit in den Meetingraum.</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich verwende den Chat.</td>
<td>31</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamt</td>
<td>58</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Frage 12 & 13

**Organisation oder Leitung von Projektmeetings**
- Nein: 26
- Ja: 41
- Gesamt: n = 67

**Planung bzw. Durchführung von hybriden Projektmeetings**
- Nein: 23
- Ja: 12
- Gesamt: n = 41

### Frage 18 & 19

**Vorhandensein von Projekt- bzw. Teamguidelines oder Leitfäden für Meetings**
- Ja: 28
- Sind geplant: 5
- Nein: 11
- Weiß ich nicht: 23
- Gesamt: n = 67

**Vorhandensein von expliziten Empfehlungen für hybride Meetings**
- Ja: 22
- Sind geplant: 5
- Nein: 1
- Weiß ich nicht: 1
- Gesamt: n = 28
Frage 21 & 22

Bewertung technische Ausstattung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wert</th>
<th>Häufigkeit in %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>5%</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>15%</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>45%</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>35%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Benötigen einer Einweisung für die Technik im Meetingraum

- Einmalige Einweisung pro Meetingraum
- Wiederholte Kurzeinweisung je Meeting
- Nein
- Keine Angabe

n = 66

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wert 1</th>
<th>Wert 2</th>
<th>Wert 3</th>
<th>Wert 4</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Median</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3</td>
<td>10</td>
<td>30</td>
<td>23</td>
<td>3,11</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Frage 24 & 25 (Demographie)

**Geschlecht**

- Weiblich: 35
- Männlich: 30

*n = 65*

**Altersgruppen**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Option</th>
<th>Anzahl</th>
<th>Häufigkeit</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>bis 26 Jahre</td>
<td>19</td>
<td>29 %</td>
</tr>
<tr>
<td>27 - 41 Jahre</td>
<td>39</td>
<td>60 %</td>
</tr>
<tr>
<td>42 - 56 Jahre</td>
<td>6</td>
<td>9 %</td>
</tr>
<tr>
<td>ab 57 Jahre</td>
<td>1</td>
<td>2 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Gesamt: 65 Teilnehmende
Frage 26 & 27

Branchen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Optionen</th>
<th>Anzahl</th>
<th>Häufigkeit</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>IT</td>
<td>18</td>
<td>30%</td>
</tr>
<tr>
<td>Automobilbranche</td>
<td>7</td>
<td>11%</td>
</tr>
<tr>
<td>Dienstleistung</td>
<td>6</td>
<td>10%</td>
</tr>
<tr>
<td>Consulting</td>
<td>6</td>
<td>10%</td>
</tr>
<tr>
<td>Andere</td>
<td>5</td>
<td>8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Industrie</td>
<td>4</td>
<td>7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Bildung</td>
<td>4</td>
<td>7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Maschinenbau</td>
<td>3</td>
<td>5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Baugewerbe</td>
<td>3</td>
<td>5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Finanzwesen</td>
<td>2</td>
<td>3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesundheitswesen</td>
<td>2</td>
<td>3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Versicherungen</td>
<td>1</td>
<td>2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamt</td>
<td>61</td>
<td>100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Unternehmens- bzw. Organisationsgröße

<table>
<thead>
<tr>
<th>Optionen</th>
<th>Anzahl</th>
<th>Häufigkeit</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>bis 9 Mitarbeitende</td>
<td>2</td>
<td>3%</td>
</tr>
<tr>
<td>bis 49 Mitarbeitende</td>
<td>10</td>
<td>16%</td>
</tr>
<tr>
<td>bis 249 Mitarbeitende</td>
<td>8</td>
<td>13%</td>
</tr>
<tr>
<td>ab 250 Mitarbeitende</td>
<td>43</td>
<td>68%</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamt</td>
<td>63</td>
<td>100%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Anhang
A22 Guidelines für hybride Projektmeetings

Das Format A3 wurde gewählt, damit die Möglichkeit besteht, die Guidelines auf Plakate zu drucken und in Meetingräumen und Teambereichen aufzuhängen.

Übersicht:

Meetingarten

Soziales Klima

Checkliste

Technologie, Raumgestaltung und Infrastruktur
Hybride Meetings sind nicht mehr wegzudenken. Dennoch sind diese komplext und herausfordernd. Mit Blick auf verschiedene Meetingarten gibt es unterschiedliche Empfehlungen, wie diese durchzuführen sind.

**Gestaltung hybrider Arbeitswelten**

**Guidelines für hybride Projektmeetings - Meetingarten**

Hybride Meetings sind nicht mehr wegzudenken. Dennoch sind diese komplex und herausfordernd. Mit Blick auf verschiedene Meetingarten gibt es unterschiedliche Empfehlungen, wie diese durchzuführen sind.

**Was ist ein hybrides Meeting?**

- Präsenz
- Virtuell
- Asynchron

**Frage**

Was ist ein hybrides Meeting?

- synchrone Zeit
- asynchron

**Empfehlung für die Durchführung**

- Asynchron Informationen teilen, geteilte Dokumente, Video- und Sprachaufnahmen, Chat, Umfragen, Q&A-Session

**Anzahl der Teilnehmer**

- Asynchrone Ideen sammeln, Brainstorming auf virtuellen Whiteboards, Walking Meeting, Umfragen, Brainwriting, Silent Clustering

**Vor-Ort-Meetings**

- Soziale Interaktion
- Direkter Augenkontakt
- Wahrnehmung von Mimik und Gestik
- Vor- und Nachgespräche
- Raumatmosphäre wahrnehmbar

**Virtual Meetings**

- Flexibilität Ort und Zeit
- Zeiteinsparung
- Kurzfristige Planung
- Integration von ExpertInnen

**Hybride Meetings**

- Chancen
- Herausforderungen

**Informationen teilen**

Bei dieser Meetingsart werden Informationen über Veränderungen, neue Produkte oder Techniken geteilt. Teilnehmende sind passive Zuhörende, die die neuen Informationen aufnehmen. Das Ziel der Meetingart ist es, dass am Ende alle den gleichen Informationsstand haben.

**Beschreibung**

Innovations- und Kreativmeetings beginnen damit, über den Tellerand hinauszuschauen, Ideen zu sammeln und sich in einem breiten Rahmen auszutauschen.

**Empfehlung für die Durchführung**


**Neue Ideen generieren**


**Entscheidungen treffen & Probleme lösen**


**Teambuilding**

Meetings wie Kick-off-Veranstaltungen oder Teambuilding-Ausflüge dienen dazu, das Team auf persönlicher Ebene zu verbinden.

**Beschreibung**


**Empfehlung für die Durchführung**


**Chancen**

- Hohe Flexibilität für Teilnehmende
- Höhere Integrationsmöglichkeiten von Personen, die sonst nicht dabei sein können
- Robuster gegenüber Veränderungen
- Kostengünstiger (weniger Reisekosten & Zeiteinsparung)

**Herausforderungen**

- Komplexität der Meetingform
- Virtuell Teilnehmende sind benachteiligt (werden übersehen, fehlende nonverbale Signale)
- Erfahrene ModeratorInnen werden benötigt
- Technische Hindernisse
### Gestaltung hybrider Arbeitswelten

**Guidelines für hybride Projektmeetings – Soziales Klima**

In hybriden Meetings herrscht ein Ungleichgewicht zwischen virtuell und Vor-Ort-Teilnehmenden. Entscheidend ist, dass sich das ganze Team dessen bewusst ist und aktiv Gleichberechtigung fördert.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ich bin mir bewusst, dass ...</th>
<th>Deshalb ...</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>technische Schwierigkeiten das Meeting stören &amp; Personen ausschließen können.</td>
<td>spreche ich diese aktiv an und helfe eine Lösung zu finden.</td>
</tr>
<tr>
<td>diese Meetingform noch relativ ungewohnt ist und Herausforderungen in sich birgt.</td>
<td>bin ich offen, neue Methoden auszuprobieren, positive &amp; negative Aspekte anzusprechen sowie ständige Verbesserungen mit zu begleiten.</td>
</tr>
<tr>
<td>Tools weiterentwickelt werden.</td>
<td>bleibe ich auf dem neuesten Stand und probiere neue Funktionalität aus.</td>
</tr>
<tr>
<td>lückenlose Dokumentation Transparenz schafft.</td>
<td>dokumentiere ich Ideen, Gedanken und Entscheidungen.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ich bin mir als Vor-Ort-Teilnehmende*r bewusst, dass ...</th>
<th>Deshalb ...</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>virtuell Teilnehmende weniger nonverbale Signale wahrnehmen können.</td>
<td>mache ich diese mit Worten sichtbar.</td>
</tr>
<tr>
<td>virtuell Teilnehmende einfacher übersehen werden aufgrund verschiedener Effekte wie dem Proximity Bias.</td>
<td>spreche ich virtuell Teilnehmende aktiv an.</td>
</tr>
<tr>
<td>es für virtuelle Teilnehmende schwieriger ist, den richtigen Zeitpunkt zu finden, das Wort zu ergreifen.</td>
<td>achte ich auf nonverbale und indirekte Signale (z. B. virtuelles Handheben, Aufhebung der Stummschaltung, Fragen im Chat).</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ich bin mir als virtuell Teilnehmende*r bewusst, dass ...</th>
<th>Deshalb ...</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ich schnell abgelenkt werde.</td>
<td>vermeide ich Multitasking.</td>
</tr>
<tr>
<td>ich als schnell müde werde.</td>
<td>fordere ich aktiv Pausen ein.</td>
</tr>
<tr>
<td>weniger Mimik und Gestik wahrnehme.</td>
<td>frage ich aktiv nach.</td>
</tr>
<tr>
<td>ich weniger sichtbar bin.</td>
<td>schalte ich meine Kamera ein.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Checkliste

Vorbereitung

☐ Ziel & Zweck sind klar
☐ Ich benötige dafür ein Meeting & wähle bewusst keine andere Form der digitalen Zusammenarbeit

☐ Die Agenda ist vollständig
☐ Zuständigkeit für einzelne Punkte geklärt
☐ Dauer der einzelnen Punkte geplant
☐ Pausen sind eingeplant
☐ Summe der Agenda ergibt die Dauer des Meetings

☐ Relevante Teilnehmende identifizieren (Welche Funktionen haben sie in dem Meeting? Wie tragen sie zum Meeting bei?)

☐ Rollen im Meeting verteilen – Teamsport
☐ ModeratorIn
☐ Tech Support
☐ Chat-BeobachterIn
☐ Time Keeper
☐ DokumentatorIn
☐ Meeting Buddy für virtuelle Teilnehmende

☐ Moderationsmethoden & Kommunikationsstrategien sind vorbereitet
☐ Methoden einsetzbar für beide Welten
☐ Methoden und Kommunikationsstrategien sind abgestimmt auf das Ziel des Meetings
☐ Fördern von Integration, Gleichberechtigung, aktive Teilnahme, effiziente Zusammenarbeit und Interaktionen

☐ Einladung versenden
☐ Informationen sind für alle digital zugänglich
☐ Aufgaben vorab definieren (z. B. Text lesen, Umfrage ausfüllen, Brainstorming, funktionierende Kamera)
☐ Benennung der Tools, die eingesetzt werden mit Hinweis, wo das Tool downloadbar ist bzw. wie es zu verwenden ist
☐ Meetingraum mit benötigter technischer Ausstattung buchen

Durchführung

☐ Bedachter Start
☐ Technikcheck vor Start des Meetings
☐ Virtuelles Meeting starten, sobald die erste Person im Meetingraum ist
☐ Ziel des Meetings visualisieren
☐ Check-in durchführen (z. B. mit Icebreaker)

☐ Auf Kommunikationsregeln einigen oder wiederholen (z. B. Kamera an, kein Multitasking, Hand heben bevor gesprochen wird)

☐ Timeboxing (z. B. mithilfe eines digitalen Timers)
☐ Dauer der Agendapunkte werden eingehalten
☐ Pausen werden gemacht

☐ Methodeneinsatz
☐ Interaktion fördern: Aktive Ansprache (vor allem der virtuell Teilnehmenden), Gruppenarbeiten, Echtzeitumfragen, Chat für Fragen oder Teilen von Links...
☐ Visualisierung & Dokumentation: Virtuelle oder smarte Whiteboards einsetzen

☐ Strukturerter Abschluss
☐ Wichtigsten Punkte zusammenfassen
☐ Nächste Schritte mit Verantwortlichkeiten klären
☐ Bis wann werden die Aufgaben erledigt & wo sind sie zu finden
☐ Feedback über hybrides Projektmeeting geben (Was soll weiterhin so gemacht werden? Was sollte verbessert werden?)

Nachbereitung

☐ Vervollständigen der Dokumentation mit beschlossenen Maßnahmen und Entscheidungen

☐ Kommunikation der Dokumentation an alle betroffenen Personen

Gestaltung hybrider Arbeitswelten

Guidelines für hybride Projektmeetings – Technologie, Raumgestaltung und Infrastruktur

Zweck der Technologie ist es, alle Teilnehmenden einzubinden, dazu müssen sie alle Inhalte und Beteiligten sehen können. Die Qualität des Audios ist ein weiterer entscheidender Faktor: Zentral bei der Auswahl von Technologien ist eine intuitive und einfache Usability.

Tipps für die Technik im Meetingraum

- Es gibt technische Einführungen in die Technologien (Hardware und Software)
- Auftretende Problematiken können mit Kurzanleitungen, die räumlich nah sind, schnell behoben werden
- Kontaktadressen an Ansprechpersonen für technischen Support im Raum anbringen
- Up-to-date bleiben und neue Technologien testen!

Technologie

Usability & User Experience
Software- und Hardware-Lösungen aufeinander abgestimmt und miteinander kompatibel

HARDWARE
- Kamera
- Bildschirm
- Whiteboard
- Lautsprecher
- Mikrofon

Auf ein Sichtfeld achten
Moderne fest montierte Kamerasysteme wie Content-Kameras oder Telekameras wie Auto-Tracking vorsehen

Digitale Whiteboard
Entsprechend der Raumgröße
Mit passiven Elementen wie Möbeln kann die Akustik verbessert werden

SOFTWARE
- Videokonferenzsysteme
- Visualisierung
- Dokumentation
- Interaktion

Digitale Visualisierung, Dokumentation und Umfragetools
Tools tragen dazu bei, Inklusivität und Gleichberechtigung zu fördern

Raumgestaltung & Infrastruktur


- Raum wählen, der passend zum Meetingziel ist
- Tische vor Kamera und Bildschirm ausrichten
- Lichtverhältnisse überprüfen
- Kamera ausrichten

Es werden mehr Meetingräume für hybride Meetings benötigt.