

Virtuelle Meetings

Welche Ausgestaltung zu mehr Arbeitsengagement führt

White Paper Serie des Lehrstuhls ABWL: Service Operations
Volume 2



Volume 2, Nr. 8

Oktober 2020

Michael Leyer Universität Rostock

Felix Sievers Universität Rostock

Dietrich Alexander Herberg UMS GmbH

Tim Gerken UMS GmbH

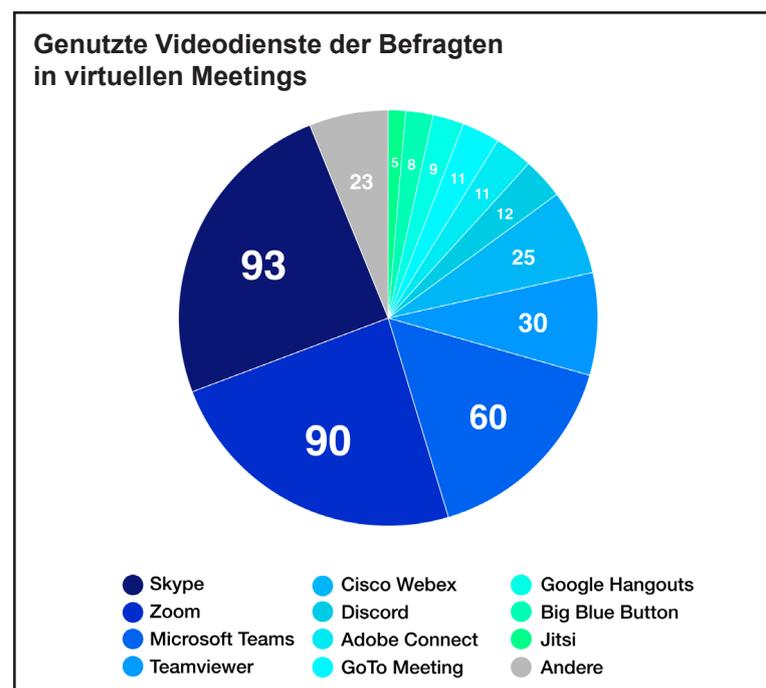
Seit dem coronabedingten Lockdown sind virtuelle Meetings bei vielen Berufstätigen Teil des Arbeitsalltags geworden. Auch wenn sich in der Zwischenzeit einiges wieder normalisiert hat, so arbeiten doch noch viele Personen im Homeoffice bzw. haben – egal, ob aus dem Homeoffice oder aus dem Büro – fortlaufend virtuelle Meetings. In der Praxis wird entsprechend viel darüber diskutiert, wie virtuelle Meetings gestaltet sein sollten und welche Tools am besten geeignet sind. Ein besonderes Augenmerk hat dabei die Frage, welche Auswirkungen der Ersatz persönlich sozialer Begegnungen durch virtuelle Meetings auf die generelle Arbeitsmotivation hat. Persönlich soziale Kontakte gehörten bislang zu unserem Arbeitsalltag. Der ja meist unfreiwillige Verzicht darauf kann, so die Hypothese, das Arbeitsengagement senken. Um hier entgegensteuern zu können ist es wichtig herauszufinden, welche sozialen und technischen Aspekte virtueller Meetings positiv oder negativ auf das Arbeitsengagement wirken beziehungsweise welche diesbezüglich keine Rolle spielen.

STUDIENERGEBNISSE

Um das herauszufinden, haben wir eine Studie mit 195 Berufstätigen aus verschiedenen Branchen durchgeführt. 17,4 % der Studienteilnehmer arbeiten ausschließlich im Büro und 17,9 % arbeiten zu 100 % im Homeoffice. Alle anderen Befragten arbeiten mit unterschiedlichen Anteilen sowohl im Homeoffice als auch im Büro. 22,6 % der Befragten arbeiten zu 20 % im Homeoffice, 15,9 % zu 40 %, 11,8 % zu 60 % und 14,4 % der Befragten arbeiten zu 80 % im Homeoffice. Insgesamt haben die Befragten in ihrem Arbeitsalltag weniger persönlich soziale Kontakte als vor Corona. Im Durchschnitt haben die Befragten pro Woche circa fünf virtuel-

le Informationsmeetings mit durchschnittlich 24 Teilnehmern, circa drei virtuelle Entscheidungsmeetings mit durchschnittlich zehn Teilnehmern und circa zwei Brainstorming- oder Kreativitätsmeetings mit durchschnittlich 14 Teilnehmern. Die Dauer der Meetings beträgt im Durchschnitt 50 Minuten. Mitarbeiter sehen sich also mit einer hohen Zahl an virtuellen Meetings konfrontiert. Rund die Hälfte der Teilnehmer hatte vor dem Lockdown noch an keinen virtuellen Meetings teilgenommen, so dass die Teilnahme an solchen Meetings für diese Mitarbeiter eine komplett neue Erfahrung ist.

Die Studienergebnisse belegen, dass allein die Gestaltung virtueller Meetings tatsächlich signifikante Auswirkungen auf die generelle Arbeitsmotivation der Mitarbeiter hat. 20 % der generellen Arbeitsmotivation lassen sich durch positive und negative Erfahrungen mit virtuellen Meetings erklären. Das bedeutet dann auch, dass schlechte virtuelle Meetings die Arbeitsmotivation um bis zu 20 % senken können. Grund genug, sich intensiv mit der Frage zu beschäftigen, was gute virtuelle Meetings ausmacht.





AUSWIRKUNGEN SOZIALER ASPEKTE AUF DAS ARBEITSENGAGEMENT

Soziale Aspekte beziehen sich darauf, wie der Austausch mit den Teilnehmern virtueller Meetings gestaltet ist. Von den getesteten sozialen Aspekten hat es keine Auswirkung auf das Arbeitsengagement, ob man sich, verglichen zu persönlichen Meetings, mehr oder weniger gut einbringen kann und wie lange die jeweiligen Redebeiträge sind. Ebenso ohne Einfluss auf die generelle Arbeitsmotivation ist, ob Teilnehmer während virtueller Meetings noch etwas anderes tun. Es ist also aus Arbeitgebersicht weniger wichtig, sich um diese Aspekte zu kümmern. Eine signifikante, positive Rolle für das Arbeitsengagement hat dagegen die Möglichkeit, sich während eines virtuellen Meetings bilateral mit anderen Teilnehmern auszutauschen. Teilnehmer virtueller Meetings haben den Wunsch, gezielt Kommentare oder Fragen zu platzieren, die nicht für alle Teilnehmer gedacht sind. Einen weiteren positiven Effekt hat es, wenn sich Teilnehmer virtueller Meetings zeitnah mit ihren Redebeiträgen einbringen können. Da es digital zum Teil schwerer ist zu Wort zu kommen, führt es umgekehrt zu Frustration, wenn länge-

re Wartezeiten entstehen. Darüber hinaus führt das fehlende Gespür für die Stimmung der Gesprächspartner zu einem niedrigeren Arbeitsengagement. Es wird unklarer, wie Themen gewichtet werden und von den anderen erfahren werden, was zu mehr Unsicherheit und damit zu weniger Motivation führt, sich aktiv einzubringen und eigene Positionen zu vertreten. Überraschend ist, dass Befragte, die den sozialen Austausch vor und nach Meetings vermissen, ein höheres Arbeitsengagement haben. Eigentlich führt das Vermissen zu mehr Unsicherheit, aber es scheint mit dem höheren Engagement einen Kompensationsmechanismus zu geben, da auch mehr Zeit vorhanden ist.

AUSWIRKUNGEN TECHNISCHER ASPEKTE AUF DAS ENGAGEMENT

Technische Aspekte beziehen sich darauf, wie die technischen Rahmenbedingungen aus Sicht der Befragten beurteilt werden. So spielt es für das Arbeitsengagement beispielsweise keine Rolle, ob Inhalte in einem Meeting zwecks Interaktion visualisiert werden. Es ist für die Arbeitsmotivation auch egal, welches Tool für die virtuellen Meetings gewählt wird,

ob mehr als eine Person gleichzeitig sprechen kann, ob Meetings aufgezeichnet und im Nachgang noch einmal angesehen werden können oder ob die Teilnahme an virtuellen Meetings ortsunabhängig ist. Auch das Fehlen weiterer Sinneswahrnehmungen neben Bild und Ton hat – außer es ist erforderlich, um ein Gespür für die Stimmung der Gesprächspartner zu heben – keinen Einfluss auf die generelle Arbeitsmotivation.

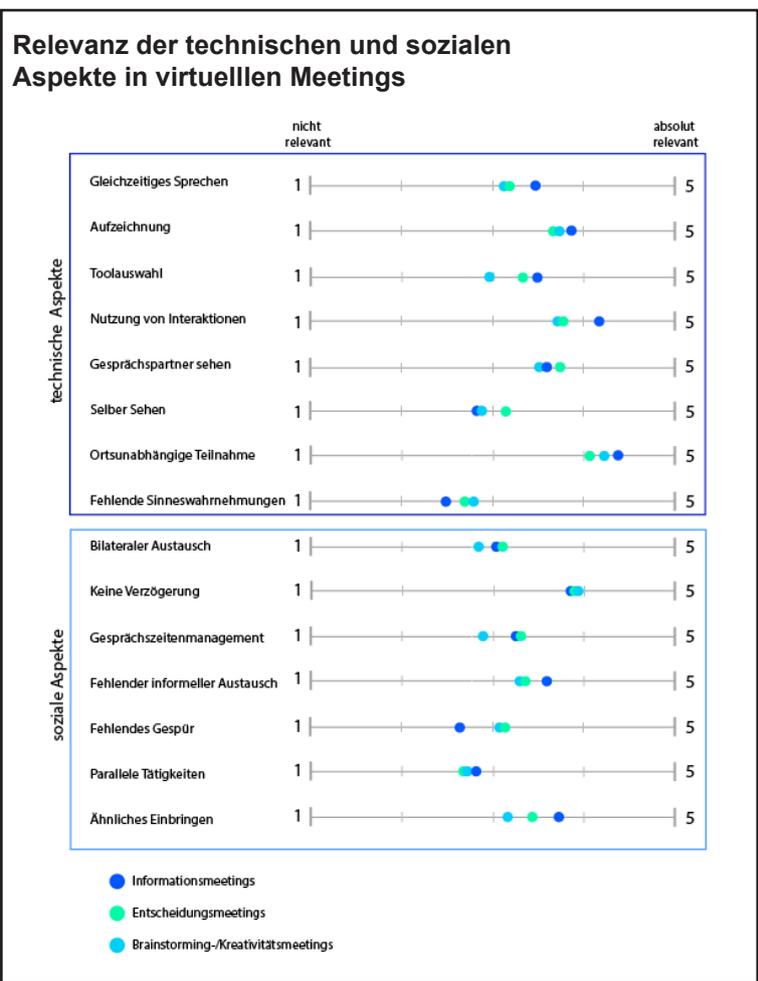
RAHMENBEDINGUNGEN VIRTUELLER MEETINGS

Signifikante Auswirkung auf das Arbeitsengagement hat allerdings die Tatsache, ob Teilnehmer sich selbst und die anderen Teilnehmer sehen können. So haben Teilnehmer, die ihre Gesprächspartner sehen können, was in

der Regel auch gewünscht wird, ein höheres Arbeitsengagement. Allerdings will nicht jeder Teilnehmer sich selbst sehen. Einige sind dadurch irritiert oder abgelenkt und es führt dann tatsächlich zu einem niedrigeren Arbeitsengagement.

Die weiteren Auswertungen zeigen, dass sich Mitarbeiter schnell an virtuelle Meetings gewöhnen. Alte Hasen geben die gleichen Antworten wie diejenigen, die erst mit Beginn des Lockdowns mit virtuellen Meetings angefangen haben. Dies zeigt sich auch daran, dass je mehr virtuelle Meetings die Befragten haben, desto mehr Gespür haben sie für die Gesprächspartner und desto geringer ist der Bedarf, die Gesprächspartner online zu sehen. Allerdings ist zu beachten, dass die Befragten bei langen Meetings und bei zunehmendem Homeofficeanteil zunehmend den Wunsch äußern, ihre Gesprächspartner zu sehen. Darüber hinaus ist es gerade bei längeren virtuellen Meetings wichtig, den bilateralen Austausch neben den Meetings zu ermöglichen. Hinsichtlich der Länge ist allerdings zu beachten, dass aus Sicht der Teilnehmer virtuelle Meetings unabhängig vom Typ (Informationsmeeting, Entscheidungsmeeting oder Brainstorming- oder Kreativitätsmeeting) maximal 50 Minuten dauern sollten.

Fasst man die Erkenntnisse zusammen, so lassen sich die Implikationen ableiten, die auf der nächsten Seite dargestellt sind:



ERKENNTNISSE FÜR EINE GUTE GESTALTUNG VON VIRTUELLEN MEETINGS

- Sprechen Sie negative Implikationen virtueller Meetings offen an und tauschen Sie sich mit Teilnehmer darüber aus. Vermeiden Sie, virtuelle Meetings als perfekten Ersatz persönlicher Meetings zu verkaufen.
- Beschränken Sie die Dauer je Einheit auf maximal 50 Minuten. Sollten virtuelle Meetings länger dauern, hilft ein aktives Pausenmanagement, idealerweise mit einer Plattform für Smalltalk.
- Gestalten Sie die Kalendereinträge so, dass die Einwahl zehn Minuten vor dem inhaltlichen Start des Meetings erfolgen kann und auch nach dem Ende die Kalender noch zehn Minuten geblockt sind. Die Puffer können von Teilnehmern zum Austausch genutzt werden und sie verhindern einen nahtlosen Übergang von einem virtuellen Meeting in das nächste.
- Geben Sie gerade bei längeren Meetings Teilnehmern etwas Physisches, was die in virtuellen Meetings vernachlässigten Sinne beschäftigt. Das können die klassischen Konferenz-Gummibärchen, themenbezogene Handouts oder auch einfach nur Stift und Papier sein. Denken Sie bei der Auswahl daran, dass solche Utensilien auch Botschaften senden.
- Nutzen Sie die technischen Möglichkeiten, damit Teilnehmer sich zu Wort melden können, ohne anderen ins Wort zu fallen. Geben Sie das Signal, dass die Wortmeldung von Ihnen wahrgenommen wurde und führen Sie eine für alle sichtbare Liste der Wortmeldungen.
- Schalten Sie die Kamera an und nutzen Sie möglichst Tools, bei denen Teilnehmer sich nicht selbst sehen müssen.
- Lassen Sie sich nicht davon stören, wenn Teilnehmer offensichtlich andere Dinge parallel machen. Sollte es aber der Sache schaden, dann binden Sie – wie in anderen Meetings auch – diese Teilnehmer aktiv ein.
- Gehen Sie nicht davon aus, dass eine etwaige Aufzeichnung eines Meetings im Nachgang von den Teilnehmern genutzt wird, d.h. verzichten Sie wenn möglich darauf
- Bieten Sie den Teilnehmern eine sichere Möglichkeit für bilaterale Chats, die losgelöst vom Tool für die virtuellen Meetings sind.
- Erfragen Sie am Anfang virtueller Meetings kurz die individuelle Stimmung und wiederholen Sie den Stimmungsscheck gegebenenfalls. Nutzen Sie dabei Methoden, die es den Teilnehmern erlauben, ehrlich zu sein ohne sich genötigt zu fühlen, Dinge preiszugeben, die sie lieber für sich behalten wollen.

KONTAKTDATEN

Prof. Dr. Michael Leyer
Lehrstuhl ABWL: Service Operations

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät

Adjunct Professor, School of Management,
Queensland University of Technology,
Brisbane, Australien

Direktor Center für Accounting and Auditing

Direktor Institut für Bankrecht und Bankwirtschaft an der Universität Rostock

Email michael.leyer@uni-rostock.de