

**Meetings im hybriden
Kontext – gesund und
erfolgreich gestalten**

VBG-Fachwissen

VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung

Von A wie Architekturbüro bis Z wie Zeitarbeitsunternehmen – über 1,7 Millionen Unternehmen aus mehr als 100 Branchen sind Mitglied der gesetzlichen Unfallversicherung VBG. VBG ist die Kurzbezeichnung für die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft. Sie ist eine der neun auf Branchen ausgerichteten gewerblichen Berufsgenossenschaften in Deutschland. Die VBG steht ihren Mitgliedern in zwei wesentlichen Bereichen zur Seite: bei der Prävention von Arbeitsunfällen, Wegeunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sowie bei der Unterstützung im Schadensfall. Im Jahr 2023 wurden knapp 401.000 Unfälle und Berufskrankheiten registriert. Die VBG kümmert sich darum, dass Versicherte bestmöglich wieder zurück in den Beruf und ihr soziales Leben finden. Knapp 2.400 Beschäftigte an elf Standorten arbeiten an dieser Aufgabe mit. Darüber hinaus finden in den sechs Akademien die VBG-Seminare für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit statt. Neben Präsenz-Seminaren bietet die VBG auch verstärkt Online-Seminare für eine ortsunabhängige Weiterbildung an.

Weitere Informationen: www.vbg.de

Inhalt

1 Einleitung: Meetings im hybriden Kontext – gesund und erfolgreich gestalten	4
2 Was sind virtuelle und hybride Meetings?	5
3 Gewinnbringende Gestaltung von Meetings	6
3.1 Häufigkeit und Zweckmäßigkeit von Meetings	6
3.2 Pausengestaltung	7
3.3 Das passende Meetingformat	8
4 Wie sollten virtuelle Meetings gestaltet werden?	10
4.1 Vor dem Meeting	10
4.2 Während des Meetings	11
4.3 Nach dem Meeting	13
5 Welche Empfehlungen gibt es im Besonderen für hybride Meetings?	14
6 Fazit zur erfolgreichen Durchführung von virtuellen und hybriden Meetings	15



1 Einleitung: Meetings im hybriden Kontext – gesund und erfolgreich gestalten

Wie oft halten Sie Ihre Meetings digital ab? Fünfzig Prozent? Achtzig Prozent? Immer? Virtuelle und hybride Meetings sind für viele Mitarbeitende ein fester Bestandteil ihrer Arbeit. Sie dienen der ortsunabhängigen Koordination von Arbeitsaufgaben und der Bündelung von Expertise innerhalb und zwischen Unternehmen und nehmen dabei oft einen großen Anteil der Arbeitszeit ein. Doch häufig werden sie als ineffektiv und ermüdend wahrgenommen. Durch eine bewusste Auseinandersetzung mit den Herausforderungen können virtuelle und hybride Meetings effektiver und zufriedenstellender durchgeführt werden. Wie das gelingen kann, erfahren Sie im Folgenden.

2 Was sind virtuelle und hybride Meetings?

Die Unterteilung in virtuelle und hybride Meetings bezieht sich im Wesentlichen auf die **unterschiedlichen Teilnahmemöglichkeiten**.

Wenn wir von virtuellen Meetings sprechen, dann meinen wir Meetings, bei denen jede Person von einem eigenen Endgerät ohne weitere teilnehmende Personen im selben physischen Raum teilnimmt (zum Beispiel bei Videokonferenzen).

Hybride Meetings meinen hingegen Zusammenkünfte, bei denen verschiedene Personen (-gruppen) sowohl gemeinsam als auch allein von einem Endgerät teilnehmen.

Wie Sie in unserer Illustration sehen können, gibt es bei hybriden Meetings verschiedene Konstellationen:

1. Es können zwei oder mehr Präsenzgruppen über das Internet verbunden sein (beispielsweise zwei Projektgruppen an zwei verschiedenen Standorten)
2. Zu einer Präsenzgruppe können eine oder mehrere Einzelpersonen digital zugeschaltet sein (beispielsweise aus dem Homeoffice oder von unterwegs)
3. Auch eine Mischung aus 1. und 2. ist möglich

Diese Breite an Möglichkeiten lässt bereits die Komplexität einer erfolgreichen Durchführung hybrider Meetings erahnen und zeigt gleichzeitig Chancen individueller Teilnahmemöglichkeiten auf.



3 Gewinnbringende Gestaltung von Meetings

Für viele Beschäftigte stellen Meetings einen Hauptbestandteil ihres Arbeitsalltags dar. Doch nicht immer sind diese zielführend. Um Meetings gewinnbringend einzusetzen, sollten Sie auf die folgenden Aspekte achten.

3.1 Häufigkeit und Zweckmäßigkeit von Meetings

Grundsätzlich können Meetings für das Austauschen von Informationen, zur Entscheidungs- und Lösungsfindung, zur Koordination oder Reflexion genutzt werden. Je komplexer der Weg der Zielerreichung und je mehr kreative Zusammenarbeit zur Lösungsfindung nötig ist, desto ratsamer ist es, den Austausch im Rahmen eines Meetings zu suchen¹.

Insbesondere Führungskräfte verbringen häufig bis zu 80 Prozent ihrer Arbeitszeit in Meetings. Aufgrund der Tätigkeiten mit hohem Abstimmungsbedarf erscheint dies nachvollziehbar. Jedoch zeigt sich auch, dass Meetings zu nachhaltiger Erschöpfung und zusätzlicher Arbeitsbelastung beitragen². Daher lohnt es sich auch hier, die Anzahl an Meetings zu hinterfragen.

Für die Planung eines Meetings ist deshalb wichtig abzuwägen, ob es zu dem

- jeweiligen Zeitpunkt,
- in Anbetracht des Ziels,
- mit dem entsprechenden Teilnehmendenkreis sinnvoll ist.

Ist das Ziel und/oder der Inhalt des Meetings den Teilnehmenden unklar, ist ein Meeting zu diesem Zeitpunkt zu hinterfragen.

Grundsätzlich wird ein Durchschnitt von bis zu zwei bis drei Meetings am Tag empfohlen, um effektiv zusammenzuarbeiten³.

Wenn Sie merken, dass die Meetinganzahl bei Ihnen dennoch sehr hoch ist, können Sie auch versuchen, Meetings durch Alternativen zu ersetzen. Nicht immer ist es sinnvoll einen synchronen Austausch zu wählen. Zur Aufgabenkoordination können anstelle von Meetings digitale Tools (zum Beispiel Terminumfragen, Mindmap-Tools, Wikis zum Sammeln von Wissen) eingesetzt werden. Insbesondere in Teams, die ohnehin virtuell zusammenarbeiten, kann der Einsatz dieser Tools sogar nachgewiesenermaßen die Teamleistung verbessern⁴. Gleichzeitig bieten sie den Vorteil, dass dauerhaft für alle Beteiligten transparent gemacht werden kann, wer zu einem bestimmten Projekt oder Thema über Erfahrungswissen verfügt, was in Meetings nur selten festgehalten wird.

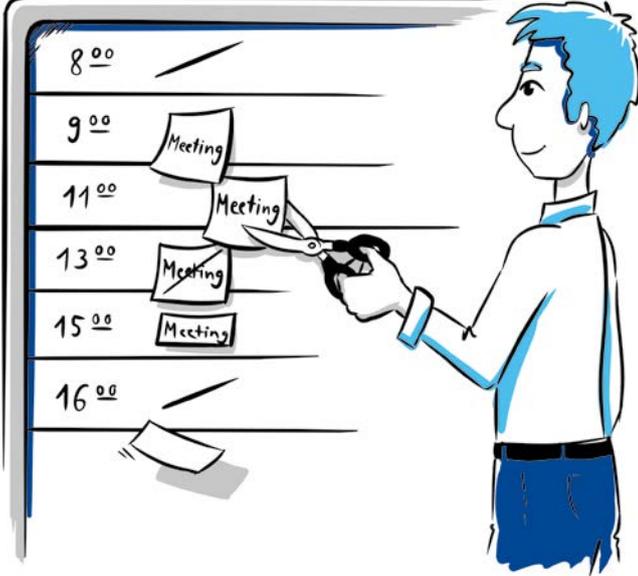
Neben der Häufigkeit der Meetings ist auch die Pausengestaltung zu reflektieren.

1 Kauffeld & Sauer, 2021

2 Kauffeld & Sauer, 2022

3 Romney et al., 2023

4 Handke et al., 2020



Unser Tipp:

- Versuchen Sie sich an der Faustregel „Nicht mehr als drei Meetings pro Tag“ zu orientieren.
- Bei mehr als drei Meetings pro Tag muss eine zunehmende Erschöpfung berücksichtigt und gegenüber dem Nutzen und der Dringlichkeit abgewogen werden.

3.2 Pausengestaltung

Je interaktiver und inhaltlich kreativer das Meeting, desto länger kann die Konzentration ohne eine Pause erhalten werden. Bei Sitzungen über 60 Minuten sollte nach Möglichkeit eine kurze Pause eingeschoben werden, um die Konzentration hochzuhalten. Insbesondere gilt dies, wenn die Sitzungen wenig interaktiv sind und die Wahrscheinlichkeit von parallelem Arbeiten steigt⁵. Ermutigen Sie die Teilnehmenden dazu, den Sitzplatz zu verlassen und sich zum Beispiel etwas zu trinken zu holen. Wichtig ist, sich kurz ohne Bildschirmaktivität (auch ohne Smartphone) zu erholen. Ab einer Meetingdauer von über zwei Stunden sollten die Pausen circa eine Länge von 15 Minuten haben und nach jeder Stunde eingelegt werden. So stellen Sie sicher, dass die Teilnehmenden wieder konzentriert arbeiten können. Mehrstündige Meetings sind

unter Umständen bei komplexen Themen nicht vermeidbar und können unter Berücksichtigung der Pausen dennoch zielführend durchgeführt werden.

Haben Sie sich mit der Häufigkeit, der Zweckmäßigkeit und der Pausengestaltung auseinandergesetzt, können Sie überlegen, welches Meetingformat für Ihren Anlass und Ihr Ziel das richtige ist.



⁵ vgl. Cao et al., 2021



3.3 Das passende Meetingformat

Die Wahl des Meetingformats (das heißt virtuell, in Präsenz oder hybrid) erfolgt in der Praxis selten aus aktiv abgewogenen Entscheidungen. Stattdessen werden aus Routine, (noch) eingeschränkten technischen Möglichkeiten oder Vorgaben „von oben“ die bestehenden Meetingmodalitäten weiter beibehalten. Es lohnt sich jedoch nicht nur für die nachhaltige Mitarbeitendenzufriedenheit, sondern vor allem auch für die Produktivität, die Wahl im Bewusstsein der (Aus-)Wirkungen zu treffen und die jeweiligen Chancen zu nutzen.

Hybride beziehungsweise virtuelle Meetings bieten im Vergleich zu Präsenzmeetings die Vorteile der örtlichen Flexibilität und der inklusiven Teilnahmemöglichkeiten der Mitarbeitenden. Hierdurch können zum Beispiel lange Dienstreisen vermieden werden.

Darüber hinaus gibt es Rahmenbedingungen und organisatorische Regelungen, welche die Möglichkeiten von Präsenzmeetings bereits einschränken können. Arbeiten Mitarbeitende zum Zeitpunkt des Meetings aus dem Home-

office oder an einem anderen Standort, sind Meetings in Präsenz keine praktikable Option. Dabei bieten hybride Meetings das maximale Maß an Flexibilität der Teilnahme: Einige profitieren von dem direkten Kontakt mit Kollegen und den Annehmlichkeiten im Büro, während die Teilnahme für andere trotz externer Kundentermine, Homeoffice oder Reiseaufwendungen digital ermöglicht wird.

Um jedoch hybride beziehungsweise virtuelle Meetings genauso effektiv wie Präsenzmeetings gestalten zu können, sollten sie unter bestimmten Bedingungen stattfinden. Vor allem ist es wichtig, dass Mitarbeitende effektiv im Team kommunizieren können und einander vertrauen⁶. Je vertrauensvoller und eingespielter Sie in Ihrem Team bereits agieren, desto leichter werden digitale Meetingformate gelingen.

Aus diesen Ausführungen ergibt sich, dass jedoch auch bestimmte Situationen auftreten können, in denen ein Präsenzmeeting vorzuziehen ist.

6 Kahlow et al., 2020

Auf Präsenzmeetings sollte zum Beispiel zunächst zurückgegriffen werden, wenn Personen neu zusammenarbeiten (zum Beispiel bei der Neuformierung eines Teams) und sich gerade erst kennenlernen. Das Zusammenkommen an einem physischen Ort ist eine wichtige Grundlage für die folgende Zusammenarbeit. Dies gilt auch für das Onboarding neuer Mitarbeitender.

Für sehr persönliche, herausfordernde Themen, wie zum Beispiel Konfliktgespräche im Team, sind Meetings in Präsenz ebenfalls in der Regel vorzuziehen⁷.

Darüber hinaus sollte darüber nachgedacht werden, lange Meetings, aufgrund des bestehenden Erschöpfungspotentials, ebenfalls eher in Präsenz, stattfinden zu lassen – inklusive ausreichender Pausen. Lange virtuelle Meetings gelten in der Regel als ineffizient, da sie zu kognitiver Ermüdung und sogenannter Zoom-Fatigue führen (siehe Abschnitt „Wie können Sie Zoom-Fatigue in virtuellen Meetings gegensteuern?“).

Als Faustregel gilt: Es gibt einige Anlässe, wie das Kennenlernen eines neuen Teams, Onboarding neuer Teammitglieder, Konflikte⁸ und sehr lange Treffen, für die Präsenzmeetings eher geeignet sind. Hierbei geht es vor allem um den Aufbau von Vertrauen im Team und darum, eine Grundlage für die Zusammenarbeit zu schaffen.

Sind Präsenzmeetings in solchen Fällen nicht möglich, dann sollte in virtuellen Formaten zunächst auf die Beziehungspflege fokussiert werden, um das fehlende Miteinander in Präsenz zu kompensieren. Je nach Situation und Kontext gibt es interaktive Formate, welche

dabei helfen, die Bindung im virtuellen Raum zu stärken. Diese reichen von Breakout-Sessions bis hin zu digitalen Social Events (wie zum Beispiel gemeinsames Kochen, Spielenachmittag, virtuelle Kaffeepause et cetera). Insbesondere beim Onboarding neuer Mitarbeitender können alternative Maßnahmen wie Mentoring-Programme, personalisierte Willkommenspakete oder interaktive Onboarding-Sitzungen im virtuellen Raum die Erfahrung verbessern. Klare Ansprechpartner, regelmäßige Check-ins und eine begleitende Einführung in die Unternehmenskultur sind dabei essenziell. Ein strukturierter Ablauf, Gruppenaktivitäten und technische Unterstützung schaffen die Rahmenbedingungen, um auch digitale Onboardingprozesse erfolgreich zu gestalten.

Insgesamt zeigt sich, dass virtuelle und hybride Meetings unter Berücksichtigung von Zielsetzung, Teilnehmerkreis und Kontext effizient und effektiv gestaltet werden können. Wo persönliche Interaktionen nicht möglich sind, bieten durchdachte Maßnahmen unter geeigneten Rahmenbedingungen eine praktikable Alternative, um die Zusammenarbeit zu fördern und Ergebnisse zu sichern.

Gehen Sie also mit Ihrem Team in den Austausch: Welches Format bringt für Ihre Situation, Ihre Meetingziele und Ihren Teilnehmerkreis die besten Ergebnisse? Benennen Sie die Vorzüge und erlebten Herausforderungen und trauen Sie sich, verschiedene Formate auszuprobieren⁹.

Wenn Sie eine Entscheidung für ein virtuelles oder ein hybrides Meeting treffen, geben wir Ihnen im Folgenden einige Gestaltungshinweise.

7 Kahlow et al., 2020

8 Kahlow et al., 2020

9 Handke et al., 2020

4 Wie sollten virtuelle Meetings gestaltet werden?

Oft beklagen Teilnehmende unkonkrete Ergebnisse, einen schleppenden Meetingverlauf und zurückhaltende Interaktion. Ein virtuelles Meeting für alle gewinnbringend zu gestalten, kann herausfordernd sein, nicht zuletzt da neben der inhaltlichen und sozialen Ebene im Vergleich zu Präsenzmeetings noch einige erschwerende Aspekte wie technische Herausforderungen und reduzierter Sichtkontakt hinzukommen können. Im Folgenden geben wir Hinweise und nennen Best Practices für Meetings im virtuellen Raum, aufbauend auf Empfehlungen für Meetings in Präsenz¹⁰, die wichtig zu beachten sind.

4.1 Vor dem Meeting

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor sind vorab formulierte Ziele, die dabei helfen, lösungsorientiert zu bleiben und zu überprüfen, ob ein Meeting tatsächlich notwendig ist¹¹. Ziele formulieren Sie am besten spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und mit einem festen Termin zur Überprüfung der Zielerreichung. So lange kein klares Ziel formuliert werden kann, sollte auch kein Meeting einberufen werden. Wenn alle Beteiligten diese Ziele bereits vor dem Meeting kennen, werden Ablenkungen während virtueller Meetings vermieden. Sogenanntes Multitasking, das Wechseln zwischen mehreren Aufgaben während des Meetings, tritt in der Regel auf, wenn Teilnehmende die Beiträge für sich nicht als relevant erachten und sich nicht involviert fühlen. Insbesondere in virtuellen Meetings, in denen Teilnehmende Zugriff auf E-Mails und Dateiablagen haben, wird in bis zu einem Drittel der Meetings parallel gearbeitet und nicht mehr am Geschehen teilgenommen¹². Beachten Sie daher bei der Terminierung von Meetings auch, dass der erste Klick morgens oft auf das E-Mail-Programm ist: Stellen Sie sicher, vor dem ersten Meeting am Tag Zeit für solche Aufgaben einzuplanen, da sich ansonsten die Gefahr für paralleles Arbeiten enorm erhöht¹³.

Teilnehmende sollten im Vorhinein wissen, wie viel Zeit sie für das Meeting einplanen müssen und wann ein Ende in Sicht ist. Achten Sie auch

darauf, ausreichend Pausen in ihre Agenda zu integrieren. Für die Pausengestaltung gelten die oben dargestellten Hinweise. Wie auch bei Präsenzmeetings kann es zudem sinnvoll sein, die Meetings eher kürzer zu planen und zusätzlich Zeit für Small-Talk einzuräumen. So haben die teilnehmenden Personen die Möglichkeit, sich auf das Meeting einzustellen, sich bei Bedarf besser kennen zu lernen und das Teamgefühl zu stärken, was im digitalen Raum oft zu kurz kommt¹⁴.

Bei virtuellen Meetings besteht zudem die Versuchung, ein Meeting direkt nach dem anderen abzuhalten. Wir empfehlen wie bei Meetings in Präsenz auch, sich trotz des erleichterten, virtuellen Zugangs Zeit für Biopausen und Nachbereitung der Meetings zu nehmen, um im nächsten Meeting aufmerksam bleiben zu können. Stellen Sie den Beginn beispielsweise fünf Minuten nach der vollen Stunde ein und/oder das Ende fünf Minuten vor der vollen Stunde. Dies kann in vielen Office-Anwendungen auch als Standard für Ihre gesamte Organisation eingestellt werden.

Es empfiehlt sich zudem, bereits vor dem Meeting festzulegen oder zumindest eine Auswahl zu haben, welche digitalen Tools zur Unterstützung genutzt werden sollen. Machen Sie sich im Vorhinein damit vertraut, um in den Meetings effizient arbeiten zu können.

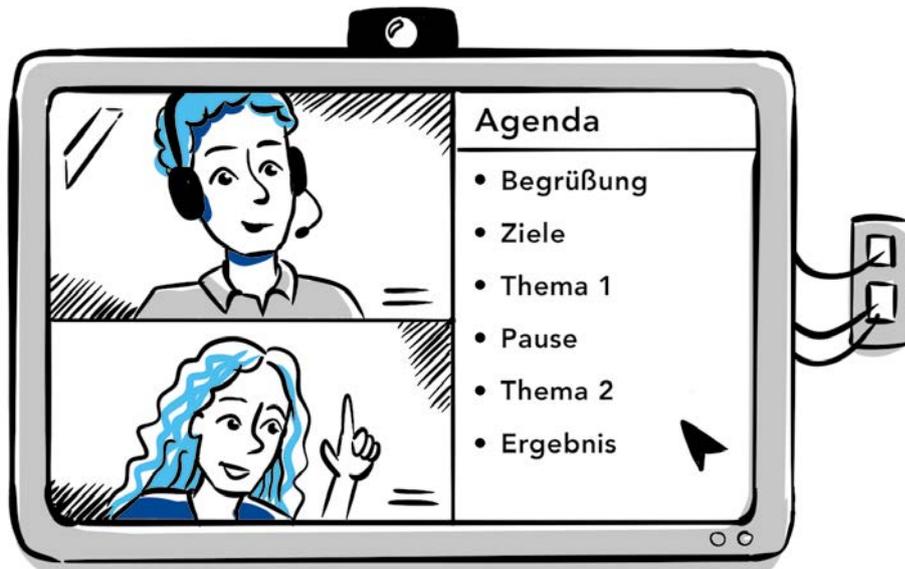
¹⁰ vgl. Kauffeld & Sauer, 2021

¹¹ Kauffeld & Sauer, 2021

¹² Cao et al., 2021

¹³ Cao et al., 2021

¹⁴ Handke & Kauffeld, 2019



4.2 Während des Meetings

Mithilfe einer Agenda, die als Leitfaden dient, stellen Sie sicher, dass während des Meetings alle wichtigen Punkte thematisiert werden. Nach einer Begrüßung sollte am Anfang immer darauf geachtet werden, dass die Teilnehmenden auf den gleichen Informationsstand gebracht werden, um im Anschluss gleichberechtigt partizipieren zu können. Dabei kann helfen, für alle sichtbar den Bildschirm oder die Präsentation zu teilen und Ergebnisse der Diskussion zu visualisieren oder im Protokoll zu notieren. Erwägen Sie je nach Art des Meetings auch, ob Sie zu Beginn alle Personen einmal zu Wort kommen lassen möchten. Dies reduziert die Hemmschwelle für spätere Wortmeldungen.

Je nach Meetingformat (zum Beispiel offizielle, große Meetings) kann es zudem sinnvoll sein, mit einer technischen Einführung zu starten. Im späteren Verlauf können interaktive Elemente, wie Diskussionen in kleinen Gruppen, dabei helfen, die Teilnahmemotivation und die Verbindlichkeit späterer Ergebnisse zu fördern.

Grundsätzlich ist es während des Meetings wichtig, für einen reibungslosen Ablauf zu sorgen und alle Beteiligten aktiv einzubeziehen¹⁵. So sollte vor allem in virtuellen Meetings festgelegt werden, wer moderiert. Dies muss nicht zwingend die Führungskraft oder eine einzelne Person sein. Eine vorab festgelegte, aufgeteilte Moderation

kann ebenso effektiv sein. Wichtiger ist die Ausübung strukturierender Funktionen zur Koordination und Bearbeitung der Agenda und der Beiträge. Dazu gehört auch die Einhaltung des gesetzten zeitlichen Rahmens.

Im virtuellen und hybriden Kontext ist es für eine aktive Teilnahme zudem wichtig, die Teilnehmenden um die Einschaltung der Kamera zu bitten. Dies erhöht das Wohlbefinden der anderen Remote-Teilnehmenden und hängt mit einer höheren Meetingeffektivität zusammen¹⁶. Es wird empfohlen, gemeinsam im Team Regelungen zur Meeting-Etikette zu vereinbaren¹⁷ (siehe dazu VBG-Workshop „Team Agreements – Erfolgreich hybrid arbeiten“). Über hochwertige Mikrofone und einen virtuellen Hintergrund kann ebenfalls Einfluss auf den Meetingverlauf genommen werden: Diese Elemente werden vor allem bei Nichteinhaltung von Standards, beispielsweise einem unprofessionellen Hintergrund oder einem ungünstigen Kameraausschnitt als produktivitätshemmend erlebt. Eine positive Gestaltung zeichnet sich im virtuellen Raum insofern vor allem durch einen durchdachten Ablauf aus – stellen Sie sicher, dass man Sie gut hören und sehen kann. Allgemein sollte ein Grundverständnis der technischen Hilfsmittel bei allen Beteiligten, die virtuell arbeiten, sichergestellt werden.

¹⁵ Sauer & Kauffeld, 2015

¹⁶ Cutler et al., 2021

¹⁷ Seitz et al., 2022

Unser Tipp:

Wie können Sie informellen Austausch in virtuellen/hybriden Meetings fördern?

Der informelle Austausch ist besonders im virtuellen Raum eine Herausforderung, aber dennoch essenziell für den Aufbau von Vertrauen und Teamdynamik. Um solche Gelegenheiten für informelle Kommunikation in digitalen Meetings zu schaffen, können virtuelle Kaffeepausen, Check-ins mit Aktivierungsfragen oder kleine Teambuilding-Aktivitäten (zum Beispiel Online-Quizzes, virtuelle Bewegungs-Challenges oder persönliche Lessons-Learned) eingeplant werden. Auch offene Fragen wie „Was war Ihr Highlight der letzten Woche?“ fördern die persönliche Interaktion und helfen den Teilnehmenden, sich zu öffnen und im weiteren Verlauf des Meetings mehr zu beteiligen. So können Sie ein unterstützendes Umfeld aufbauen, das es erleichtert, Barrieren abzubauen und die Beteiligung zu fördern.

Wie können Sie Zoom-Fatigue in virtuellen Meetings gegensteuern?

In virtuellen Meetings sollten Sie sich mit dem Phänomen der „Zoom-Fatigue“ beziehungsweise der Videokonferenz-Erschöpfung auseinandersetzen¹⁸. Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass Teilnehmende nach virtuellen Meetings häufig erschöpfter sind als nach Präsenzmeetings. Diese Erschöpfung entsteht in Folge einer höheren kognitiven Belastung: Viele Personen in mehreren Kacheln vor individuellen Hintergründen, das Licht des Bildschirms sowie weniger abwechselnde Umgebungen als im Büro lassen die Augen schneller ermüden¹⁹. Kommunikationsabbrüche (zum Beispiel durch einen Ausfall der Internetverbindung) und überlappende oder nicht zuordenbare Gesprächsbeiträge erschweren die

Interaktion zusätzlich. Beim Eintreten einer solchen Erschöpfung werden bewusste Pausen zwischen mehreren Meetings umso wichtiger. Dabei gilt: Lieber mehrere kleine Pausen statt einer langen. Als moderierende Person in einem Meeting sind Sie dafür verantwortlich, Anzeichen solcher Erschöpfung zu erkennen oder im Zweifel abzufragen. Seien sie sich bewusst, dass virtuelle Interaktionen als anstrengender erlebt werden als solche in Präsenz.



¹⁸ Fauville et al., 2021

¹⁹ Bailenson, 2021

4.3 Nach dem Meeting

Spätestens am Ende eines Meetings sollten Erkenntnisse zusammengefasst und Ergebnisse gesichert werden: Die besprochenen Punkte und vereinbarten To-Dos werden klar und am besten visuell festgehalten – Visualisierungen im Meeting tragen zu besseren Meetingergebnissen bei, die sich im Teamerfolg niederschlagen²⁰. Wird bereits während des Meetings von einer festgelegten Instanz ein Protokoll geführt, sparen Sie sich wertvolle Zeit im Anschluss

daran. Protokolle können beispielsweise in einem geteilten, fortlaufenden Dokument oder auf einem virtuellen Whiteboard notiert werden. Sie sollten das Protokoll nach dem Meeting zeitnah an alle Teilnehmenden verteilen oder es digital für alle freigeben. Teilen Sie den Teilnehmenden im Zuge dessen konkrete Maßnahmen (Wer macht was bis wann?) mit, die sich aus dem Meeting ergeben haben – so wissen alle, was im Anschluss zu tun ist.

Tabelle 1: Übersicht zu Best Practices für virtuelle Meetings²¹

Vor dem Meeting	Während des Meetings	Nach dem Meeting
Klare Ziele formulieren	Agenda nutzen	Ergebnisse dokumentieren
Einladung mit Agenda und Details versenden	Aktive Moderation	Feedback einholen
Tools testen und vorbereiten	Kameras aktivieren	Maßnahmen festlegen
Zeitmanagement und Pufferzeiten einplanen	Interaktive Elemente einbauen	Dokumentation prüfen
Relevante Teilnehmende einladen	Zoom-Fatigue berücksichtigen	Nachbereitung organisieren
Virtuelle Etikette klären	Transparente Kommunikation	Erfolg bewerten
Small-Talk einplanen	Technische Probleme direkt ansprechen	Unterlagen und Protokolle archivieren

²⁰ Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012

²¹ vgl. auch Kauffeld & Sauer, 2021, 2022

5 Welche Empfehlungen gibt es im Besonderen für hybride Meetings?

Die generellen Empfehlungen zur Gestaltung von virtuellen Meetings gelten in der Regel auch für hybride Meetings. Es gibt jedoch ergänzend einige Besonderheiten, die für eine erfolgreiche Gestaltung bei hybriden Meetings beachtet werden sollten.

Eine der größten Herausforderungen hybrider Meetings ist die inhärente Aufteilung der Teilnehmenden in Präsenz- und Remote-Teilnehmende. So besteht schnell die Gefahr ungleicher Teilhabe. Vor-Ort-Anwesende können die Diskussion dominieren und können so einen größeren Zusammenhalt als Remote-Teilnehmende entwickeln, da letztere weniger sichtbar und hörbar sind²². Oft werden nonverbale Signale wie Gestik und Mimik in hybriden Settings verzerrt wahrgenommen oder übersehen. Dies führt meist zu Frust bei Remote-Teilnehmenden. Um alle aktiv einzubinden, sollten virtuelle Teilnehmende aktiv angesprochen und in die Diskussion einbezogen werden. Digitale Umfragen, Funktionen wie „Hand heben“, oder Abstimmungstools können dabei helfen.

Funktionale Technik, die virtuell und physisch Teilnehmende gleichberechtigt integriert, ist insofern die wichtigste Voraussetzung für erfolgreiche, hybride Meetings. Funktionale Audio- und Videotechnik stellt sicher, dass alle Teilnehmenden gegenseitig gut sichtbar und hörbar sind. Hierfür gibt es vielfach professionelle Lösungen, die in einem speziellen Meetingraum integriert werden können: Tisch- oder individuelle Mikrophone sowie Kameras, die die jeweiligen Sprecher wie auch ein Gesamtbild des Raums anzeigen. Achten Sie auf die Positionierung der Geräte, sodass auch weiter entfernte Teilnehmende gut zu hören und sehen sind. Die Anschaffung der Technik wird sich lohnen, wenn Sie die Arbeitszeit gegenüberstellen, die ansonsten durch technische Störungen und daraus entstehende Missverständnisse entsteht.

Achten Sie zudem darauf, dass alle Teilnehmenden gleichermaßen auf Informationen zugreifen können: Dokumente, die im Meeting herangezogen werden, müssen für alle Teilnehmenden zugänglich und damit am besten digital verfügbar sein²³. Werden Notizen vor Ort protokolliert (beispielsweise auf einem Flipchart), müssen auch diese gut erkennbar sein (zum Beispiel mit einer eigenen Kamera für die Remote-Teilnehmenden). Die Agenda des Meetings kann sinnvollerweise vorab per E-Mail verteilt und per Bildschirmteilung zu Beginn des Meetings für alle in Erinnerung gerufen werden. Die einfachste Lösung: Arbeiten Sie ausschließlich digital, dann ist der Koordinationsaufwand zwischen Präsenz und digital am geringsten.

Ein weiterer wichtiger Faktor sind die räumlichen Benefits, die ungleich und insofern als potenziell ungerecht verteilt angesehen werden können: Während für Mitarbeitende im Büro informelle Pausen und persönlicher Austausch durch Begegnungsräume wie Kaffeeküchen oder Flure offenstehen, können Sie für virtuelle Teilnehmende am Ende oder zu Beginn des Meetings gezielt Zeit einräumen, um ihnen ebenso soziale und informelle Interaktionen zu ermöglichen²⁴. Sofern Erfrischungen im Meetingraum vor Ort zur Verfügung stehen, ist es ratsam, dass den Remote-Teilnehmenden zu Beginn zumindest die Möglichkeit eingeräumt wird, sich ebenfalls entsprechend auszustatten. Wenn Sie im Verlauf Ihrer Meetings derartige ungleiche Situationen erleben, gehen Sie in den Austausch mit Ihrem Team, wie für Ausgleich gesorgt werden kann. Ansonsten kann langfristig Unzufriedenheit im Team entstehen.

²² Fu et al., 2018

²³ Bjerke et al., 2022; Cutler et al., 2021

²⁴ Handke & Kauffeld, 2019

6 Fazit zur erfolgreichen Durchführung von virtuellen und hybriden Meetings

Meetings sind ein zentraler Baustein für Austausch, Entscheidungsfindung und kreatives Teamwork – und das funktioniert auch im digitalen Kontext.

Sie schaffen einen Raum, in dem Kommunikation auf unterschiedlichsten Ebenen möglich wird. Damit dieser Raum echten Mehrwert bietet, ist es entscheidend, ihn aktiv zu gestalten.

Virtuelle und hybride Meetings eröffnen neue Chancen, etwa indem sie allen Mitarbeitenden – unabhängig vom Standort – die Teilnahme ermöglichen. Dabei sind die technischen und kommunikativen Anforderungen gut abzuwägen. In hybriden Formen ist eine gute Gestaltung und Durchführung am anspruchsvollsten, wobei sie die Vorteile aus Präsenz- und virtuellen Meetings jedoch miteinander verbinden.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in einer sorgfältigen Vorbereitung und Nachbereitung, die genau auf das Ziel der Zusammenkunft abgestimmt ist. Wir möchten Sie ermutigen, kreative und passende Gestaltungsmöglichkeiten für Ihre Meetings zu finden, auszuprobieren und gemeinsam mit Ihrem Team regelmäßig zu reflektieren²⁵.

Es gibt immer neue Verbesserungen, durch die Meetings auch technologisch unterstützt und effizienter gestaltet werden können (zum Beispiel Virtual Reality, Künstliche Intelligenz oder Avatare)²⁶. Der Fokus auf Optimierung und Inklusion für virtuelle und hybride Meetings wird weiter intensiv vorangetrieben²⁷. Mit Technologien wie Virtual Reality können Teilnehmende noch tiefer in Meetings eintauchen, wodurch die Interaktion natürlicher wird und das Engagement spürbar steigt.

Unsere Empfehlung? Bleiben Sie neugierig! Probieren Sie Technologien aus und bauen Sie damit Schritt für Schritt Ihre eigene Kompetenz aus. So entwickeln Sie ein Gespür dafür, was für Ihre Meetings sinnvoll und zukunftsfähig ist.



²⁵ vgl. auch Tartler et al., 2025 & Kauffeld et al., 2018

²⁶ vgl. auch Grabowski et al. 2024

²⁷ Kauffeld et al., 2022

Literaturverzeichnis

Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. In: *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1). <https://doi.org/10.1037/tmb0000030>

Bjerke, T., Holtet, M. L., Langaard, S., Schjerven, Ø. J., Øvereng, Ø. (2022). *Inclusion of remote participants in hybrid meetings*. <https://folk.idi.ntnu.no/baf/eremcis/2022/Group15.pdf>

Cao, H., Lee, C.-J., Iqbal, S., Czerwinski, M., Wong, P. N. Y., Rintel, S., Hecht, B., Teevan, J., Yang, L. (2021). Large scale analysis of multitasking behavior during remote meetings. In: Y. Kitamura, A. Quigley, K. Isbister, T. Igarashi, P. Bjørn, S. Drucker (Hrsg.), CHI '21, S. 1–13. *Association for Computing Machinery*.

Cutler, R., Hosseinkashi, Y., Pool, J., Filipi, S., Aichner, R., Tu, Y., Gehrke, J. (2021). Meeting effectiveness and inclusiveness in remote collaboration. In: *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 5(CSCW1), S. 1–29. <https://doi.org/10.1145/3449247>

Fauville, G., Luo, M., Queiroz, A., Bailenson, J. N., Hancock, J. (2021). Zoom exhaustion & fatigue scale. In: *Computers in Human Behavior Reports*, 4, Art. Nr. 100119.

Fu, Y., Reina, L.P., Brockmann, P. (2018). Teaching Global Software Engineering: Experience Report Comparing Distributed, Virtual Collaborative Courses at the Bachelor's and Master's Degree Levels. In: *Proceedings of the 3rd European Conference of Software Engineering Education (ECSEE'18)*. New York: ACM. S. 34–38. <https://doi.org/10.1145/3209087.3209102>

Grabowski, M., Lehmann-Willenbrock, N., Rings, S., Blanchard, A., Steinicke, F. (2024). Group dynamics in the metaverse: A conceptual framework and first empirical insights. *Small Group Research*, 55(5), S. 763–804. <https://doi.org/10.1177/10464964241274120>

Handke, L., Kauffeld, S. (2019). Alles eine Frage der Zeit? Herausforderungen virtueller Teams und deren Bewältigung am Beispiel der Softwareentwicklung. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50(1), S. 33–41. <https://doi.org/10.1007/s11612-019-00445-5>

Handke, L., Klonek F. E., Parker, S. K., Kauffeld, S. (2020). Interactive effects of team virtuality and work design on team functioning. *Small Group Research*, 51(1), S. 3–47. <https://doi.org/10.1177/1046496419863490>

Kahlow, J., Klecka, H., & Ruppel, E. (2020). What the differences in conflict between online and face-to-face work groups mean for hybrid groups: A state-of-the-art review. *Review of Communication Research*, 8, 51–77. Verfügbar unter: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/66424> (DOI nicht erreichbar, Stand: 19.05.2025)

Kauffeld, S., Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success. *Small Group Research*, 43(2), S. 130–158. <https://doi.org/10.1177/1046496411429599>

Kauffeld, S., Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A. L. (2018). The advanced interaction analysis for teams (act4teams) coding scheme. In: E. Brauner, M. Boos, M. Kolbe (Hrsg.), *The Cambridge Handbook of Group Interaction Analysis*, S. 422–431. <https://doi.org/10.1017/9781316286302.022>

Kauffeld, S., Sauer, N. C. (2021). *Meetings. Grundlagen und Empfehlungen für eine effiziente Gestaltung*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Kauffeld, S., Sauer, N. C. (2022). Meetings – Wie aus einem täglichen Ärgernis erfolgreiche Besprechungen werden. *people&work*, 22(2), S. 70–73.

Kauffeld, S., Tartler, D., Gräfe, H., Windmann, A.-K., Sauer, N. C. (2022). What will mobile and virtual work look like in the future? – Results of a Delphi-based study. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 53(2), S. 189–214.
<https://doi.org/10.1007/s11612-022-00627-8>

Romney, A. C., Allen, J. A., Heydarifard, Z. (2023). Meeting load paradox: Balancing the benefits and burdens of work meetings. *Business Horizons*, 68(1), S. 33–43.
<https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2023.10.002>

Sauer, N. C., Kauffeld, S. (2015). The ties of meeting leaders: a social network analysis. *Psychology*, 6(4), S. 415–434. <https://doi.org/10.4236/psych.2015.64039>

Seitz, J., Benke, I., Madche, A. (2022). *Fatigued by yourself? Towards understanding the impact of self-view designs in virtual meeting software*. SIGHCI 2022 Proceedings. Art. Nr. 14.
<https://aisel.aisnet.org/sighci2022/14>

Tartler, D., Ritter, M., Kauffeld, S. (2025). Short on time – Big on impact: MeetingHacks as a digital intervention to enhance virtual meeting collaboration. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 56(1), S. 57–67. <https://link.springer.com/journal/11612>

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (2025). *Gestaltung hybrider Arbeitsformen*.

Impressum

Herausgeber



Massaquoiassage 1
22305 Hamburg
Postanschrift: 22281 Hamburg
www.vbg.de

Artikelnummer 35-05-6718-1

Autoren

Maischa Weber (M.Sc., M.A.)
Darien Tartler (M.Sc.)
Dr. Marie Ritter
Univ.-Prof. Simone Kauffeld
Dr. Nicole Deci, VBG

Realisation und Illustrationen

Jedermann-Verlag GmbH
www.jedermann.de

Version 1.0
Stand Mai 2025

Der Bezug dieser Informationsschrift
ist für Mitgliedsunternehmen der
VBG im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Wir sind für Sie da!

www.vbg.de

VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung

Massaquoipassage 1 · 22305 Hamburg

Tel.: 040 5146-0 · Fax: 040 5146-2146



Für Sie vor Ort – die VBG-Bezirksverwaltungen:

Bergisch Gladbach

Kölner Straße 20

51429 Bergisch Gladbach

Tel.: 02204 407-0 · Fax: 02204 1639

E-Mail: BV.BergischGladbach@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 02204 407-165

Berlin

Markgrafenstraße 18

10969 Berlin

Tel.: 030 77003-0 · Fax: 030 7741319

E-Mail: BV.Berlin@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 030 77003-128

Bielefeld

Nikolaus-Dürkopp-Str. 8

33602 Bielefeld

Tel.: 0521 5801-0 · Fax: 0521 61284

E-Mail: BV.Bielefeld@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 0521 5801-165

Dresden

Wiener Platz 6

01069 Dresden

Tel.: 0351 8145-0 · Fax: 0351 8145-109

E-Mail: BV.Dresden@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 0351 8145-167

Duisburg

Düsseldorfer Landstr. 401

47259 Duisburg

Tel.: 0203 3487-0 · Fax: 0203 3487-210

E-Mail: BV.Duisburg@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 0203 3487-106

Erfurt

Koenbergstraße 1

99084 Erfurt

Tel.: 0361 2236-0 · Fax: 0361 2253466

E-Mail: BV.Erfurt@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 0361 2236-439

Hamburg

Sachsenstraße 18

20097 Hamburg

Tel.: 040 23656-0 · Fax: 040 2369439

E-Mail: BV.Hamburg@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 040 23656-165

Ludwigsburg

Martin-Luther-Str. 79

71636 Ludwigsburg

Tel.: 07141 919-0 · Fax: 07141 902319

E-Mail: BV.Ludwigsburg@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 07141 919-354

Mainz

Isaac-Fulda-Allee 22

55124 Mainz

Tel.: 06131 389-0 · Fax: 06131 389-116

E-Mail: BV.Mainz@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 06131 389-180

München

Barthstraße 20

80339 München

Tel.: 089 50095-0 · Fax: 089 50095-111

E-Mail: BV.Muenchen@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 089 50095-165

Würzburg

Riemenschneiderstraße 2

97072 Würzburg

Tel.: 0931 7943-0 · Fax: 0931 7943-800

E-Mail: BV.Wuerzburg@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 0931 7943-412

Kundendialog der VBG: 040 5146-2940

Notfall-Hotline für Beschäftigte

im Auslandseinsatz: +49 (40) 5146-7171

www.vbg.de/Notfall-im-Ausland

Sichere Nachrichtenverbindung:

www.vbg.de/kontakt



VBG-Akademien für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz:

Akademie Dresden

Königsbrücker Landstraße 4C

01109 Dresden

Tel.: 0351 88923-0 · Fax: 0351 88923-34

E-Mail: Akademie.Dresden@vbg.de

Hotel-Tel.: 030 13001-29500

Akademie Gevelinghausen

Schlossstraße 1

59939 Olsberg

Tel.: 02904 9716-0 · Fax: 02904 9716-30

E-Mail: Akademie.Olsberg@vbg.de

Hotel-Tel.: 02904 803-0

Akademie Ludwigsburg

Martin-Luther-Straße 79

71636 Ludwigsburg

Tel.: 07141 919-181 · Fax: 07141 919-182

E-Mail: Akademie.Ludwigsburg@vbg.de

Akademie Mainz

Isaac-Fulda-Allee 20

55124 Mainz

Tel.: 06131 389-380 · Fax: 06131 389-389

E-Mail: Akademie.Mainz@vbg.de

Akademie Storkau

Im Park 1

39590 Tangermünde

Tel.: 039321 531-0 · Fax: 039321 531-23

E-Mail: Akademie.Storkau@vbg.de

Hotel-Tel.: 039321 521-0

Akademie Untermerzbach

ca. 32 km nördlich von Bamberg

Schlossweg 2

96190 Untermerzbach

Tel.: 09533 7194-0 · Fax: 09533 7194-499

E-Mail: Akademie.Untermerzbach@vbg.de

Hotel-Tel.: 09533 7194-100

Seminarbuchungen:

www.vbg.de/seminare

telefonisch in Ihrer
VBG-Bezirksverwaltung

Beitragsfragen:

www.vbg.de/kontakt

telefonisch unter
040 5146-2940