

Remote-Teammitglieder einbeziehen und motivieren

## 7 Tipps für erfolgreiche hybride Meetings



**Ingrid Gerstbach**  
Trainerin und  
Unternehmensberaterin

### Management Summary

- Die Zukunft der Arbeit ist hybrid. Doch die meisten Online-Meetings verlaufen eher chaotisch als effizient. Darunter leiden besonders die Mitarbeitenden, die sich remote zuschalten: Sie müssen mit den Teilnehmenden vor Ort wetteifern, um einen Beitrag zu leisten und die Ergebnisse des Meetings zu beeinflussen. Zudem sind sie oft mehr Ablenkungen ausgesetzt als diejenigen, die vor Ort an der Besprechung teilnehmen.
- Hybride Meetings benötigen eine besonders klare Struktur und ein paar wichtige Grundregeln (die wichtigste lautet: Remote First). Die Agenda und die Regeln sollten Sie daher bereits im Vorfeld an die Teilnehmenden schicken. Wichtig sind auch die Informationen zum virtuellen Meeting-Raum. Vorab-Umfragen können Meetings verkürzen.
- Um die Situation für die Teilnehmenden im Homeoffice zu erleichtern, sollten Sie Ihnen jeweils einen Buddy vor Ort zuweisen, mit dem sie dann ein Tandem bilden. Der Buddy sorgt dafür, dass die Anliegen seines Partners bzw. seiner Partnerin gehört werden.

### Was sind hybride Meetings?

Hybride Meetings sind Besprechungen, bei denen einige Teilnehmende online zugeschaltet sind, während der Rest gemeinsam in einem Meetingraum versammelt ist, idealerweise vor einem großen Bildschirm. Grundsätzlich ist jede Besprechung mit mindestens einer zugeschalteten Person ein hybrides Meeting.

Die Zukunft der Arbeit ist hybrid, weil sich das Homeoffice etabliert hat. Trotzdem habe ich den Eindruck, dass die meisten virtuellen Meetings weiterhin eher chaotisch als effizient verlaufen. Unter diesem Chaos leiden besonders die Mitarbeitenden, die remote arbeiten: Sie müssen mit den Teilnehmenden vor Ort wetteifern, um einen Beitrag zu leisten und die Ergebnisse des Meetings zu beeinflussen. Das liegt daran, dass die Menschen vor Ort vor allem die anderen physisch anwesenden Personen wahrnehmen und mit diesen kommunizieren. Die Remote-Teilnehmer:innen ignorieren sie

dagegen häufig – z.B. weil sie sie nicht sehen können oder weil sie Hemmungen haben, die virtuell zugeschalteten anzusprechen, weil es alle mitbekommen.

Als Meetingleitung sind Sie gefordert, Ihre Komfortzone zu verlassen und neue Taktiken und Technologien auszuprobieren, um so alle – vor Ort oder online – zu motivieren und zu befähigen sich am Meeting zu beteiligen, sodass Ihr Hybrid-Meeting produktiv wird und die Teilnehmer:innen am Ende zufrieden sind.

## Zugeschaltete kämpfen mit mehr Ablenkungen

Für zugeschaltete Personen kann es schwierig sein dem Meeting zu folgen, weil sie vor Ihrem Endgerät mehr Ablenkungen ausgesetzt sind: Das fängt schon damit an, dass sich die Mehrheit der Teilnehmenden Gedanken darüber macht, wie sie vor der Kamera aussehen (was zur "Spiegelangst" führen kann, [für mehr Infos siehe hier](#)). Einige haben zeitgleich mehrere Browser-Fenster offen und wieder andere kämpfen mit dem Problem einer instabilen Internetverbindung (siehe dazu [diese Studie](#)).

Alle Remote-Mitarbeitenden eint, dass sie aufgrund der eingeschränkten Sicht auf den Besprechungsraum kaum Gelegenheit für direkten Blickkontakt haben und viele nonverbale Kommunikationshinweise der anderen Team-Mitglieder verpassen. Der Zugang zum Meeting-Erlebnis als solches ist also stark eingeschränkt. Diese Einschränkungen können dazu führen, dass virtuelle Teilnehmende das Gefühl bekommen nur zuzuschauen und nicht aktiv teilzunehmen. Dadurch sind sie weniger motiviert, sich aktiv in das Meeting einzubringen. Dies verringert wiederum ihre Aufmerksamkeitsspanne deutlich.

# 7 Tipps für die Moderation von hybriden Meetings

Trotz dieser Herausforderungen gibt es viele Möglichkeiten, um hybride Meetings zum Erfolg zu führen. Die nachfolgenden sieben Tipps beachte ich persönlich bei jedem hybriden Meeting.

## 1. Legen Sie Grundregeln fest

Jedes Meeting benötigt Grundregeln. Für hybride Meetings gilt das aber aufgrund der oben genannten Herausforderungen besonders. Die Regeln sollten für alle Teilnehmenden gelten, lassen sich aber ergänzen oder abwandeln, um auf die verschiedenen Situationen einzugehen.

Eine sinnvolle Grundregel ist z.B. das Aktivieren der Kamera. Für die Menschen im Raum können Sie ergänzen, dass alle von der Kamera erfasst werden sollen. Idealerweise blicken alle direkt in die Kamera, wenn sie sprechen, auch diejenigen, die neben dieser sitzen. Das ist wichtig, da es die Remote-Teilnehmenden verwirren kann, wenn jemand im Raum spricht, dessen Gesicht für sie nicht sichtbar ist.

Sie können die Team-Mitglieder im Homeoffice bitten, ihre Mikrofone zu deaktivieren, sobald sie fertig sind mit dem Sprechen, um störende Hintergrundgeräusche auszuschließen. Für alle im Raum sollten Sie ergänzen: keine Tuscheleien. Die dadurch entstehenden Geräusche sind einerseits sehr störend für

die Person, die gerade spricht und die Zuhörerschaft. Andererseits führen sie auch dazu, dass sich die Zugeschalteten ausgeschlossen fühlen, weil sie nicht wissen, worüber gesprochen wird.

Falls es trotzdem einmal zu einer Tuschelei kommt, sollten Sie als Moderator:in die Situation transparent machen. So können Sie z.B. die Störenden fragen, ob das Thema relevant für die Gruppe ist und sie bitten, es laut zu wiederholen, damit alle daran teilhaben können.

## 2. Achten Sie auf Remote First

Die für mich wichtigste Grundregel lautet Remote First. Befragen Sie z.B. immer zuerst die Teammitglieder im Homeoffice. Dadurch fühlen sich diese respektiert und einbezogen. Wenn eine Diskussion oder eine Frage auftaucht, sollten Sie sich also zunächst an die Remote-Teilnehmenden wenden und diese um ihre Meinung oder Ideen dazu bitten. Die Personen im Raum erinnern sich so an die Remote-Kolleginnen und -Kollegen, sodass sie mehr mit diesen interagieren und Rücksicht üben.

## 3. Versenden Sie vor dem hybriden Meeting eine Agenda

Das Versenden einer Agenda vor dem Meeting gibt jedem sowie jeder Teilnehmenden eine klare Vorstellung davon, was das Ziel ist und wie die Zeit genutzt wird. Kommunizieren Sie Ihr Ziel daher eindeutig. Wenn es für jeden Diskussionspunkt eine zugewiesene Zeit gibt, motiviert das die Leute, aufmerksam zu sein, sodass sie sich zum passenden Zeitpunkt aktiv einbringen.

## 4. Klären Sie alle wichtigen Punkte unbedingt vor dem eigentlichen Meeting

Versenden Sie im Voraus zudem auch alle anderen Informationen. Besonders wichtig sind Links für Plattformen zur gemeinsamen Arbeit (z.B. Online-Whiteboard oder Chat) und natürlich alle Angaben zum virtuellen Meeting-Raum (Link zum Meeting und Einwahldaten). Auch die Grundregeln des Meetings sollten Sie vorab verschicken.

Holen Sie zudem Information ein, die relevant für die spätere Entscheidungsfindung sind, z.B. indem Sie vorab Umfragen veranstalten (z.B. zur Reihenfolge der Themen) und geben Sie den Teilnehmenden über Freitextfelder die Möglichkeit, ihre Ideen zu teilen. All das spart viel Zeit im eigentlichen Meeting, da vorab Unstimmigkeiten und Fragen geklärt werden können und sich alle im Meeting auf das Erarbeiten von echten Ergebnissen konzentrieren können.

## 5. Bilden Sie gemischte Tandems

Weisen Sie jedem sowie jeder Remote-Teilnehmenden eine Person zu, die im Besprechungsraum anwesend ist. Dieser Buddy kommuniziert direkt mit "seiner" Remote-Person, um deren Ideen und Gedanken im Raum Gehör zu verschaffen. Hierfür könnte der Buddy diese laut aussprechen oder gegebenenfalls visualisieren (z.B. an einer Flipchart).

Dadurch entsteht mehr Interaktion sowie auch ein Gefühl der Inklusion, und kein Team-Mitglied im Homeoffice wird bei einem Meinungsbild "vergessen". Die Tandems können via Chat oder auch über Augenkontakt kommunizieren. Dazu sollten auch die Teilnehmenden vor Ort ihr eigenes Gerät verwenden und den oder die Partner:in auf Vollbild stellen (statt Galerie-Ansicht).

## 6. Fordern Sie eine geeignete virtuelle Arbeitsumgebung und -ausstattung

Erinnern Sie alle Remote-Teilnehmer:innen daran, dass sie sich im Homeoffice immer einen Ort suchen sollten, an dem sie ungestört an einem Meeting teilnehmen können. Der Einsatz eines Headsets unterstützt die Kommunikation, da so die Audioqualität verbessert wird und störende Geräusche herausgefiltert werden. Fordern Sie alle auf, unbedingt ihre Kamera einzuschalten, damit alle im Meeting jeder Stimme ein Gesicht zuordnen können. Das führt zu mehr Verbundenheit.

## 7. Arbeiten Sie mit Eisbrechern

Um mögliche Kommunikations- und Motivationsprobleme auszuräumen, ist es sinnvoll, gleich zu Beginn sogenannte Eisbrecher einzusetzen. Diese kurzen Spiele oder Aktivitäten brechen das Eis, indem sie dazu beitragen, dass die Team-Mitglieder sich besser kennenlernen und miteinander ins Gespräch kommen. In meinem Artikel "[3 Eisbrecher für Online-Meetings](#)" finden Sie meine persönlichen Lieblings-Eisbrecher.

# Eine gute Balance zwischen virtuellen und Präsenz-Meetings finden

Der hybride Arbeitsplatz bewährt sich. Führungskräfte und Mitarbeitende sollten ihr Verhalten anpassen, um hybride Meeting-Formate zu optimieren, damit diese effizient ablaufen. Dazu sollten Sie die Remote-Mitarbeiter:innen einbeziehen und diese so ihre Motivation behalten.

Für mich persönlich gilt jedoch die Regel: Falls es möglich ist, ein Meeting in Präsenz durchzuführen, nutze diese Chance! Denn Präsenz-Meetings sind in der Regel interaktiver und effizienter. Außerdem ziehe ich es vor, alle Meetings, bei denen sich jemand zuschaltet, komplett im virtuellen Rahmen abzuhalten: Hierbei sitzen alle Teilnehmenden vor ihrem eigenen Endgerät und haben somit die gleiche Ausgangssituation.

Hybride Meetings sind bei mir eher die Ausnahme (zumindest, wenn es nach mir geht), weil sie einen höheren Aufwand bei der Vorbereitung und der Moderation benötigen. Mein Mann und ich halten solche Meetings immer zu zweit ab: Der eine kümmert sich um die im Meeting-Raum Anwesenden und der andere um die Zugeschalteten. Uns ist jedoch bewusst, dass sich diesen Luxus kaum jemand leisten kann.

Um sicherzustellen, dass die Remote-Teilnehmenden gut einbezogen und gehört werden, kann man auch für diese einen zweiten Moderierenden abstellen. Sollten Sie diese Ressourcen zur Verfügung haben und den Aufwand nicht scheuen, können Sie ein hybrides Meeting sehr erfolgreich durchführen.

Hybride Meetings sollten sorgfältig geplant und vor allem durchgeführt werden. Was die (Unternehmens-) Welt dringender denn je braucht, sind nicht mehr, sondern besser geplante und effizienter durchgeführte Meetings.



## WEITERE ANREGUNGEN FINDEN SIE IM BUCH

"DIE KUNST DER ONLINE-MODERATION:  
TOOLS, IDEEN UND TIPPS FÜR DIE ERFOLGREICHE UMSETZUNG"

VON INGRID GERSTBACH,  
2. AKTUALISIERTE AUFLAGE ERSCHEIENEN 2021 IM VERLAG CARL HANSER

[> zum Buch](#)

**Projekterfolg ist planbar!**

projektmagazin

Das projektmagazin ist das führende Fachmagazin für erfolgreiches Projektmanagement. Profitieren Sie vom Wissen renommierter Fachautoren.

### Hier finden Sie alles, was Sie für den Projektalltag brauchen:

- Zugang zur größten deutschsprachigen Wissensplattform für Projektmanagement mit über 1.800 Artikeln und Tipps
- zahlreiche Werkzeuge, wie z.B. Checklisten oder Vorlagen
- ein umfangreiches PM-Glossar mit über 1.000 Fachbegriffen in deutscher und englischer Sprache
- Methoden mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen
- Blogbeiträge, Themenspecials, Bücher, Stellenangebote u.v.m. rund um das Thema Projektmanagement



Besuchen Sie uns unter [www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de)