



Forschen und verstehen

Was machen Sie eigentlich in Ihren Meetings?

Wie Besprechungen gelingen oder warum sie scheitern.

Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock ist Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie.

Zu viele, zu lange, keine Ergebnisse: Für viele sind Meetings ein echtes Ärgernis. Ich dagegen freue mich auch über richtig miese Besprechungen, denn für mich sind diese Formate ein Forschungsobjekt um herauszufinden, wie gut ein Team funktioniert. Wer bringt sich wie ein? Und was macht eigentlich die Führungskraft? Anhand von Meetings können wir untersuchen, wie und warum Menschen in Organisationen gerne und gut zusammenarbeiten – oder auch nicht.

Traditionell setzt die Organisationspsychologie für diese Art der Forschung Fragebögen ein. Die Teilnehmenden geben dann zum Beispiel an, wie sie in einer Situation agieren würden oder wie sie eine bestimmte Situation subjektiv erlebt haben. Letztendlich geht es uns aber darum, tatsächliches Verhalten zu erklären und nicht um Kreuzchen im Fragebogen. Daher beobachten wir das tatsächliche Kommunikationsverhalten jeder einzelnen Person im Meeting und decken systematische Verhaltens- und Interaktionsmuster auf. Mit dieser Methodik erforschen wir auch Wirkmechanismen im Coaching, in Feedbackgesprächen oder in Verhandlungen.

Dazu erstellen wir vor Ort in den Unternehmen oder in unserem TeamLab an der Uni Audio- und Videoaufzeichnungen und

können sie sekundengenau analysieren. In verschiedenen Studien haben wir zum Beispiel herausgefunden, dass Humor in Teammeetings nicht nur eine nette Nebensache ist. Vielmehr reagieren die Beteiligten auf auflockernde Kommentare und eine offene Stimmung so positiv, dass gemeinsam geteilter Humor als wertvolle Ressource für die Zusammenarbeit und die Teamergebnisse anzusehen ist.

Durch die Echtzeitbeobachtung und Analyse von Verhaltensmustern in Meetings und Besprechungen überwinden wir außerdem traditionelle, eher starre Modelle von Führung – wie „autoritär“ oder „partizipativ“ – als persönlichem Stil. Stattdessen gewinnen wir Einblicke in Wechselwirkungen zwischen Führungskräften und ihren Teams.

Daraus lassen sich dann sehr konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten. Meine drei Grundregeln für ein gutes Meeting: Pünktlich starten und enden, Monologe vermeiden und aktiv zuhören, um der Entwicklung von Ideen Raum zu geben. Damit solche Erkenntnisse ihren Weg in die Unternehmen finden, beraten wir Organisationen im Center for Better Work an der Uni unter anderem zu ihrer Meetingkultur und zur erfolgreichen Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Aktuell interessiert mich in meiner Arbeit ein Thema besonders,

das uns alle bewegt: künstliche Intelligenz – als Forschungsmethode, aber auch als neues Format für die verteilte Zusammenarbeit, das Digitalisierung und Nachhaltigkeitstransformation zusammenbringt. Gemeinsam mit meinem Kollegen Frank Steinicke aus der Informatik untersuche ich, wie sich die Gruppendynamik verändert, wenn Meetings in einer Virtual-Reality-Umgebung stattfinden. Eine Hoffnung ist, dass die typischen Grenzen und Probleme herkömmlicher digitaler Meetings – zähe Gespräche, wenig Engagement und „Zoom Fatigue“ – durch die stetige Weiterentwicklung immersiver Möglichkeiten überwunden werden können.

Tatsächlich beobachten wir in unseren Studien, in denen die Teilnehmenden sich mittels VR-Brillen in einem virtuellen Raum treffen, dass alle Beteiligten eher das Gefühl haben, eine echte Gruppe zu sein. Das ist eine essenzielle Voraussetzung für gute Zusammenarbeit, die in 2D-Meetings per Teams oder Zoom oft fehlt. Außerdem ist der Wechsel zwischen den Sprecherinnen und Sprechern in immersiven Meetings dynamischer und flüssiger. Eine mögliche Erklärung ist eine „Nebenwirkung“: Wenn ich eine VR-Brille trage, kann ich nicht – wie sonst in meinen virtuellen Meetings – konstant multitasken und nebenher noch E-Mails schreiben, sondern höre den anderen wirklich zu.

Allerdings muss man ehrlich sa-

gen, dass Meetings – egal ob in Präsenz, digital oder in der virtuellen Realität – nicht durch ein bestimmtes Setting automatisch produktiv und zielführend werden. Sie sind eine Kulturform, die aktiv und gemeinsam gestaltet werden sollte.

Zur Person

Prof. Dr. Nale Lehmann-Wiltenbrock ist seit 2018 Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Fakultät für Psychologie und Bewegungswissenschaft. Dort ist sie auch als Prodekanin für Forschung und Transfer zuständig. Zudem leitet sie das „Center for Better Work“ an der Universität Hamburg.

