

Online-Meetings chancengerecht gestalten

Inhalt

Vorwort

3–5

1. Allgemein

6–8

2. Vor dem Online-Meeting

9–13

3. Während des Online-Meetings

14–23

Literatur

24

Vorwort

Studien zeigen, dass Wortmeldungen von Frauen in beruflichen Kontexten weniger Anerkennung erhalten als die ihrer Kollegen. Dieses Phänomen betrifft auch andere gesellschaftlich benachteiligte Gruppen wie Personen mit Migrationserfahrung, Menschen mit Behinderungen oder jene in hierarchisch niedrigeren Positionen. Derartige strukturelle Ungleichbehandlungen können dazu führen, dass wertvolle Beiträge übersehen werden und Betroffene sich weniger ermutigt fühlen, sich aktiv einzubringen.

Mit der Verlagerung beruflicher Meetings in digitale Tools und Plattformen eröffnen sich nun Kommunikationsräume, die mit Blick auf Ungleichbehandlungen neu zu betrachten sind. Während arbeitsbezogene Online-Meetings dazu beitragen können, Benachteiligungen entgegenzuwirken – etwa durch den Abbau räumlicher Hierarchien oder die Sensibilisierung für Unterbrechungen –, bergen sie gleichzeitig das Risiko, Ungleichheiten zu verstärken – beispielsweise durch den Fokus auf die visuelle Darstellung oder durch veränderte Möglichkeiten für informellen Austausch.

Dieser Leitfaden soll Organisationen und Beschäftigte dabei unterstützen, ungleichheitsfördernden Hierarchisierungen und Machtdynamiken entgegenzuwirken und virtuelle Besprechungen teilhabeorientiert abzuhalten.

Vorwort

Die angeführten Informationen basieren auf

Ergebnissen der Studie HearMeOut, die durch den AK Digifonds gefördert und von Juni 2023 bis Dezember 2024 am Institut für Höhere Studien von Dr. Laura Wiesböck und Julia Radlherr, MSc. durchgeführt wurde

Fachlichem Input von einem Scientific Advisory Board bestehend aus

ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Eva Flicker, außerordentliche Professorin an der Universität Wien mit Schwerpunkt auf Angewandter Organisationssoziologie und Gruppendynamik,

Dr. Marita Haas, Unternehmensberaterin für die Förderung fairer Arbeitsbedingungen und die Entwicklung von handlungsleitenden Strategien zur Gleichberechtigung

Wissenschaftlicher Fachliteratur, die im Anhang des Leitfadens angeführt ist.

Vorwort

Die präsentierten Ansätze gliedern sich in Maßnahmen, die

1. allgemein,
2. vor, sowie
3. während Online-Meetings

getroffen werden können, um virtuelle Besprechungen chancengerecht zu gestalten.



INSTITUT FÜR
HÖHERE STUDIEN
WIEN

Allgemein

Beziehungsaufbau
Sensible Themen
Support Channel

Allgemein

Beziehungsaufbau

Bevor Besprechungen im digitalen Raum abgehalten werden, empfiehlt es sich, dass die Teilnehmenden einander vorab persönlich kennenlernen, z.B. in einem Präsenzmeeting oder einer anderen Arbeitssituation. Damit wird der Beziehungs- und Vertrauensaufbau sowie der informelle Austausch zwischen Kolleg:innen und Kooperationspartner:innen gefördert. Außerdem ermöglicht es, sich mit der Körpersprache anderer vertraut zu machen, die im virtuellen Setting nur eingeschränkt wahrnehmbar ist. Vor allem für Berufseinsteiger:innen und neu Hinzukommende kann es hilfreich sein, wenn das erste Kennenlernen und der „Onboarding-Prozess“ persönlich vor Ort stattfinden. So können anfängliche Fragen niederschwelliger und unmittelbarer geklärt werden.

Sensible Themen

Sensible Themen, wie zum Beispiel die Lösung eines Konflikts, Performanceevaluierungen oder Gehaltsverhandlungen sollten in persönlicher Anwesenheit besprochen

Allgemein

werden. Dadurch können eine höhere Vertraulichkeit gewährleistet und nonverbale Signale (z.B. Haltung, Mimik, Gestik) besser wahrgenommen werden.

Support Channel

Die Einrichtung eines organisationsinternen „Support- oder Feedback Channels“, an den sich Personen wenden können, die sich während eines Online-Meetings unsicher oder diskriminiert fühlen, kann insbesondere gesellschaftlich benachteiligte Gruppen dabei unterstützen, ihre Anliegen einzubringen. Dafür kann z.B. eine designierte E-Mail-Adresse oder ein Chat für (anonyme) Rückmeldungen eingerichtet werden. In manchen Organisationen wird es bereits eine Meldeeinrichtung intern oder extern im Rahmen eines Compliance-Management-Systems geben.

Vor dem Online-Meeting

Klare Agenda
Technisches Equipment
Protokoll und Aufzeichnungen
Meetingzeiten
Barrierefreiheit

Vor dem Online-Meeting

Klare Agenda

Eine klare Agenda unterstützt Teilnehmende dabei, sich im Online-Meeting zu orientieren und der Struktur zu folgen. Idealerweise wird die Agenda mehrere Tage im Vorhinein – spätestens aber am Tag vorher – per E-Mail an alle ausgesandt. Dabei sollte die Möglichkeit bestehen, zusätzliche zweckdienliche Themen vorzuschlagen. Eine Option wäre, vorab ein „Open Document“ zu erstellen, in dem solche Vorschläge gesammelt werden, sodass die Agenda partizipativ entwickelt wird.

Die vorzeitige Aussendung der Agenda und relevanter Fragenstellungen schafft die Grundlage für die unerlässliche Vorbereitung auf das Meeting und unterstützt jene, die durchdachte Formulierungen spontanen Wortmeldungen vorziehen. Besonders in männlich dominierten Branchen ermöglicht dies Frauen und anderen benachteiligten Gruppen, ihre Perspektiven und Anliegen formal und nachweisbar in das Meeting einzubringen.

Vor dem Online-Meeting

Technisches Equipment

Um sicherzustellen, dass alle Personen möglichst gleiche Voraussetzungen für die Teilnahme an virtuellen Besprechungen haben, muss das benötigte technische Equipment (z.B. Laptop, Webcam, Headset) zur Verfügung stehen. Personen, die wenig oder keine Erfahrung mit virtuellen Konferenztools haben, sollten vorher eine Einschulung erhalten. Zudem sollte technischer Support eingerichtet werden und alle Personen darüber informiert sein, wohin sie sich bei technischen Schwierigkeiten vor, während oder nach der Besprechung wenden können, um Ungleichheiten im Bereich der digitalen Kompetenz („digital literacy“) entgegenzuwirken.

Protokoll und Aufzeichnungen

Um auch jene Personen, die nicht an einem Meeting teilnehmen können, über besprochene Inhalte zu informieren, ist es unbedingt empfehlenswert, ein Protokoll zur Verfügung zu stellen. Die Zuständigkeit für das Protokoll sollte vor dem Meeting festgelegt werden und bei regelmäßig

Vor dem Online-Meeting

stattfindenden Besprechungen unter den Teilnehmenden rotieren. Darüber hinaus kann es hilfreich sein, eine Videoaufzeichnung des Online-Meetings anzubieten. Dabei ist es allerdings Voraussetzung, dass alle Teilnehmenden vorab ihr Einverständnis für die Besprechungsaufzeichnung gegeben haben.

Meetingzeiten

Besprechungszeiten sollten in enger Abstimmung mit den Teilnehmenden festgelegt werden, wobei die terminlichen Bedürfnisse von Personen mit Betreuungspflichten besonders berücksichtigt werden sollten, um Unvereinbarkeitssituationen zu vermeiden. Außerdem sollte davon abgesehen werden, mehrere Besprechungen zu knapp hintereinander anzusetzen. Zwar entfällt im Gegensatz zu Präsenzmeetings die Notwendigkeit von Anfahrtswegen und Ortswechseln, dennoch sollten auch zwischen virtuellen Besprechungen ausreichend Pausen eingeplant werden, um bildschirmbedingte Überforderungen („technostress“) zu vermeiden.

Vor dem Online-Meeting

Barrierefreiheit

Informationen über spezielle Bedarfe sollten vorab eingeholt werden und Personen mit Einschränkungen (z.B. unzureichende Sprachkenntnisse, Seh- oder Hörbeeinträchtigungen) vor dem Start eines Online-Meetings kontaktiert werden, um Barrieren entgegenzuwirken und die Bereitstellung von Unterstützungstools abzuklären (z.B. Kompatibilität der Videokonferenz-Software mit Screenreader, Echtzeit-Transkription und Generieren von Untertiteln, automatische Übersetzung der Transkription).

Während des Online-Meetings

Check-In

Kamera & Video

Verwendung von Zusatzfunktionen

- Handhebe-Funktion

- Chat-Funktion

- Breakout-Rooms

- Anonyme Umfragen

Moderation

- Aktive Einbindung der Teilnehmenden

- Vermeidung von Unterbrechungen

- Sichtbarmachung von Kommentaren

- Rotierende Moderation

Pausen

Verabschiedung

Während des Online-Meetings

Check-In

Zu Beginn eines Online-Meetings kann ein einleitender Smalltalk, eine Frage nach dem Befinden oder – sofern nicht alle Teilnehmenden einander kennen – eine kurze Vorstellungsrunde den Beziehungsaufbau und die Gesprächsdynamik fördern. Dabei können die Teilnehmenden eingeladen werden, sich mit ihren Pronomen vorzustellen, um Missgernern im Verlauf des Meetings entgegenzuwirken. Vor allem neuen Personen und jenen, denen es schwerfällt, sich aktiv an Meetings zu beteiligen, kann eine kurze Wortmeldung zu Beginn dabei helfen, im weiteren Verlauf der Besprechung einfacher das Wort zu ergreifen.

Kamera & Video

Grundsätzlich ist es empfehlenswert, dass alle Kameras während des Meetings eingeschaltet sind. Das erleichtert die Beibehaltung von Aufmerksamkeit während der Besprechung und fördert das Gefühl, dass Teilnehmende auch tatsächlich präsent sind. Außerdem bewirkt es in der Regel, dass alle Teilnehmenden visuell gleichwertig

Während des Online-Meetings

dargestellt und wahrgenommen werden, was für gesellschaftlich benachteiligte Gruppen von wesentlicher Bedeutung ist.

Gleichzeitig sollte die Möglichkeit bestehen, individuell über die Kameraeinstellung zu entscheiden und diese bei Bedarf auszuschalten. So können Videokonferenzen insbesondere für weiblich sozialisierte Personen eine Belastung darstellen, da sie verstärkt mit ihrem eigenen Aussehen konfrontiert sind („mirror anxiety“), und das Gefühl bekommen können, dauerhaft beobachtet zu werden („hyper gaze“).

Die Kamera auszuschalten kann auch Personen mit Betreuungspflichten entlasten, beispielsweise wenn Kinder während eines Online-Meetings im Haushalt anwesend sind und kein separater Arbeitsraum zur Verfügung steht. Dennoch sollte sichergestellt werden, dass die Anwesenheit und zeitweise Sichtbarkeit von Kindern während Meetings im Home-Office allgemein akzeptiert und nicht als Verlust von Professionalität gewertet wird, angesichts bestehender Ungleichheiten im Hinblick auf Betreuungs- und Wohnsituationen.

Während des Online-Meetings

Verwendung von Zusatzfunktionen

Die Verwendung interaktiver Tools kann dazu beitragen, dass sich alle Teilnehmenden gleichermaßen in Diskussionen und Entscheidungsfindungen einbringen. Aufzeige- und Chat-Funktionen, Breakout-Rooms und anonyme Umfragen können die Kommunikation für jene Personen erleichtern, die sich im Plenum unsicher fühlen, sich aktiv zu Wort zu melden.

Handhebe-Funktion

Die Nutzung der Handhebefunktion vermeidet, dass Personen im Meeting übersehen oder übergangen werden. Zudem ermöglicht die Nummerierung der aufzeigenden Personen, die bei manchen Videokonferenztools angeboten wird, dass die Reihenfolge der Sprecher:innen für alle Teilnehmenden klar erkennbar ist. Dadurch wird das Risiko von Unterbrechungen oder dem Übersehen von Personen verringert. Darüber hinaus signalisiert die Handhebefunktion redefreudigen Personen, Rücksicht zu nehmen und andere Personen auch zu Wort kommen zu lassen.

Während des Online-Meetings

Chat-Funktion

Der Chat kann einerseits dazu genutzt werden, um kleinere Anmerkungen einzubringen, ohne den Gesprächsfluss zu unterbrechen, und gleichzeitig nützlich sein, um sich Gehör und Sichtbarkeit zu verschaffen, wenn dies über andere Wege nicht möglich sein sollte.

Breakout-Rooms

Breakout-Rooms bieten die Möglichkeit, Ideen und Ansichten zunächst in einer kleineren Gruppe zu diskutieren, sowie diese anschließend als Gruppe zu präsentieren. Das kann Barrieren abbauen, die in größeren, hierarchisch organisierten Gruppen oft auftreten, Rückhalt bieten und einen gleichberechtigten Austausch befördern.

Anonyme Umfragen

Die Nutzung von anonymen Umfragen während eines Online-Meetings ermöglicht das Einholen und Miteinbeziehen der Positionen aller Teilnehmenden. Vor al-

Während des Online-Meetings

lem bei sensiblen und umstrittenen Entscheidungen können anonyme Umfragen dabei helfen, dass auch hierarchisch niedriger gestellte Personen sich trauen, ihre persönlichen Einschätzungen abzugeben.

Moderation

Die Moderation eines Online-Meetings ist entscheidend für das Schaffen einer wertschätzenden und teilhabeorientierten Gesprächskultur. Hierbei sind vor allem folgende Punkte zu beachten:

Aktive Einbindung der Teilnehmenden

Die Moderation sollte Teilnehmende aktiv einbinden und dazu einladen, ihre Perspektiven und Standpunkte zu dem jeweiligen Thema darzulegen. Vor allem jene Personen, die im Laufe des Meetings nicht zu Wort gekommen sind, sollten explizit gefragt werden, ob sie etwas zur Diskussion hinzufügen möchten (z.B. „Möchte jemand, der:die bisher nicht zu Wort gekommen ist, noch etwas zu diesem Thema hinzufügen?“). Darüber hinaus kann eine aktive Nach-

Während des Online-Meetings

frage nach möglichen Einwänden oder Widerspruch es erleichtern, Kritik zu äußern, ohne eine explizite Gegenposition einzunehmen (z.B. „Welche Schwierigkeiten und Nachteile könnten mit dem Vorschlag einhergehen?“)

Vermeidung von Unterbrechungen

Um allen Teilnehmenden die Möglichkeit zu geben, ihre Ideen darzulegen, sollte von Beginn an eine Atmosphäre hergestellt werden, in der Gedanken ausgeführt werden und Personen fertig sprechen können, bevor Kolleg:innen dazu Stellung nehmen oder zu einem anderen Thema übergehen. Dabei kann die Handhebe-Funktion unterstützen, indem sie die Reihenfolge der Sprecher:innen festlegt.

Im Falle, dass es dennoch zu Wortunterbrechungen kommt, sollte die Moderation diese Unterbrechung sichtbar machen und das Wort an die unterbrochene Person zurückgeben (z.B. „XY wollte den Punkt noch etwas weiter ausführen – XY, fahren Sie bitte fort!“). Gleichzeitig sollte die Moderation die Verteilung von Redezeit im Blick haben und stark

Während des Online-Meetings

raumeinnehmende Personen, wenn notwendig, auch einmal unterbrechen (z.B. „Vielen Dank für den Input – ich möchte das Wort nun an XY weitergeben.“).

Sichtbarmachung von Kommentaren

Studien zeigen, dass Wortmeldungen von Personen aus gesellschaftlich benachteiligten Gruppen (z.B. Personen mit formal geringer Bildung, People of Colour, queere Personen) in der Regel weniger Beachtung erhalten als jene von Personen aus privilegierten Gruppen. Solche Ungleichbehandlungen können aufgrund von impliziten Vorurteilen oder strukturellen Machtverhältnissen entstehen, die in vielen Arbeitsumfeldern nach wie vor vorherrschen. Um Chancengerechtigkeit in Online-Meetings zu fördern, empfiehlt es sich, gezielt Anmerkungen von Personen aufzugreifen, die in ihrer Sichtbarkeit strukturell benachteiligt werden (z.B. „Die Idee von XY klingt vielversprechend und sollte weiter diskutiert werden.“). Damit wird ein teilhabeorientierter Austausch gefördert, bei dem alle Teilnehmenden Anerkennung für ihre Ideen erfahren, unabhängig von ihrem Status oder ihrer Identität.

Während des Online-Meetings

Rotierende Moderation

Die Moderationsrolle sollte bei regelmäßig stattfindenden Besprechungen nicht immer von derselben Person eingenommen werden, sondern unter den Teilnehmenden rotieren. Damit wird Sichtbarkeit für alle involvierten Personen geschaffen, die aktive Teilnahme in Besprechungen gefördert sowie die Entwicklung von Moderationskompetenzen ausgebaut. Außerdem kann eine rotierende Moderationsrolle dazu beitragen, dass ungleichheitsfördernde Machthierarchien in Gesprächen und Diskussionen abgeschwächt werden.

Pausen

In virtuellen Meetings ist die Konzentrationsspanne oft niedriger als in persönlichen Besprechungen. Durch die kontinuierliche Bildschirmnutzung kommt es schneller zu Ermüdungserscheinungen („Zoom Fatigue“). Dementsprechend sollte bei Online-Meetings darauf geachtet werden, während längerer Besprechungen bzw. zwischen Besprechungen genügend Pausen einzuplanen. Das kann nicht

Während des Online-Meetings

nur dabei helfen, Konzentrationsschwierigkeiten zu vermeiden, sondern ermöglicht es den Teilnehmenden auch, kurzzeitig anderen notwendigen Tätigkeiten nachzugehen, wie etwa einer Kaffee- oder Teepause, körperlicher Bewegung, oder dem Beantworten wichtiger Nachrichten.

Verabschiedung

Bevor ein Online-Meeting beendet wird, sollte geklärt werden, ob es noch offene Fragen gibt bzw. ob das Besprochene für alle Teilnehmenden verständlich ist. Im Vergleich zu Präsenz-Besprechungen ist es im virtuellen Setting schwieriger, nachträglich Dinge zu klären, da informelle Gespräche im Anschluss wegfallen. Deshalb sollten Teilnehmende bei der Verabschiedung erinnert werden, an wen sie sich wenden können, um nachfolgende Fragen oder Ideen abzuklären.

Literatur

- Arellano, E. (2022). *Power Dynamics and Inclusion in Virtual Meetings. Aspiration-tech*. <https://aspirationtech.org/blog/virtualmeetingpowerdynamics>
- Brescoll, V. (2011). *Who Takes the Floor and Why: Gender, Power, and Volubility in Organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 56(4), pp. 622–641.
- Booth, J. (2016). *Listen carefully: The voice of transgender employees is not being heard*. Department of Management, London School of Economics. <https://blogs.lse.ac.uk/management/2016/11/28/listen-carefully-the-voice-of-transgender-employees-is-not-being-heard>
- Briggs, C., Gardner, D., Ryan, A. (2022). *Competence Questioning Communication and Gender: Exploring Mansplaining, Ignoring, and Interruption Behaviors*. *Journal of Business and Psychology*, pp. 1–29.
- Dahlin, K., Weingart, L., Hinds, P. (2005). *Team Diversity and Information Use*. *Academy of Management Journal*, 48(6), pp. 1107–1123.
- Dhawan, N., Carnes, M., Byars-Winston, A., Duma, N. (2021). *Videoconferencing Etiquette: Promoting Gender Equity During Virtual Meetings*. *Journal of Women's Health*, 30(4), pp. 460–465.
- Farid, H. (2022). *Promoting Gender Equity in Virtual Meetings*. *The Permanente Journal*, 26(3), pp. 157–163.
- Fauville, G., Luo, M., Queiroz, A., Lee, A., Bailenson, J., Hancock, J. (2023). *Video-conferencing usage dynamics and nonverbal mechanisms exacerbate Zoom Fatigue, particularly for women*. *Computers in Human Behavior Reports* 10: 100271.
- Fauville, G., Luo, M., Queiroz, A., Bailenson, J., Hancock, J. (2021). *Nonverbal Mechanisms Predict Zoom Fatigue and Explain Why Women Experience Higher Levels than Men*. SSRN.
- George, J., Mirsadikov, A., Nobors, M., Marett, K., (2022). *What do Users Actually Look at During Videoconference Calls? Exploratory Research on Attention, Distraction Effects, and Gender*. *Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Queiroz, A., Lee, A., Luo, M., Fauville, G., Hancock, J., Bailenson, J. (2023). *Too tired to connect: Understanding the associations between video-conferencing, social connection and well-being through the lens of zoom fatigue*. *Computers in Human Behaviour*, 149, 107968.
- Satterstrom, P., Kerrissey, M., DiBenedigno, J. (2021). *The Voice Cultivation Process: How Team Members Can Help Upward Voice Live on to Implementation*. *Administrative Science Quarterly*, 66(2), pp. 380–425.
- WECF (2021). *Virtual training series for feminists – how to host meetings online*. <https://www.wecf.org/virtual-training-series-for-feminists-how-to-host-meetings-online>
- Yu, A. (2020). *How COVID-19 has Shifted the Interpersonal Dynamics of the Workplace: Remote-working is redefining the gender norms of the workplace*. <https://medium.com/swlh/how-covid-19-has-shifted-the-interpersonal-dynamics-of-the-workplace-2621de423e58>

HearMeOut

Die Studie HearMeOut wurde durch den Digifonds der Arbeiterkammer Wien gefördert und am Institut für Höhere Studien (IHS) unter Leitung von Dr. Laura Wiesböck und Projektmitarbeit von Julia Radlherr, MSc. durchgeführt.

Haftungsausschluss

Dieser Leitfaden bietet einen allgemeinen Überblick über die Förderung von Chancengerechtigkeit in Online-Meetings und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die dargestellten Informationen dienen als Orientierungshilfe und können je nach Kontext und Bedarf angepasst werden. Es wird keine Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit oder Vollständigkeit der dargestellten Inhalte übernommen.



INSTITUT FÜR
HÖHERE STUDIEN
WIEN

Impressum

Dr. Laura Wiesböck
Institut für Höhere Studien
Josefstädterstraße 39
1080 Wien

E-Mail

hearmeout@ihs.ac.at