Universität Hamburg
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

PROF. DR. NALE LEHMANN-WILLENBROCK

WEGE AUS DER MEETING-MISERE

KEYNOTE

FORUM WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE, 10.12.2021, MAINZ

Ein **Meeting** ist eine zweckorientierte Interaktion zwischen zwei oder mehr Personen, die strukturierter ist als eine einfache Unterhaltung aber weniger strukturiert als ein Vortrag.

Meetings sind vorab terminiert, dauern typischerweise zwischen 30 und 60 Minuten und können Face-to-Face (persönlich), in verteilten Settings oder in Mischformen stattfinden.

Rogelberg, Leach, Warr, & Burnfield (2006)

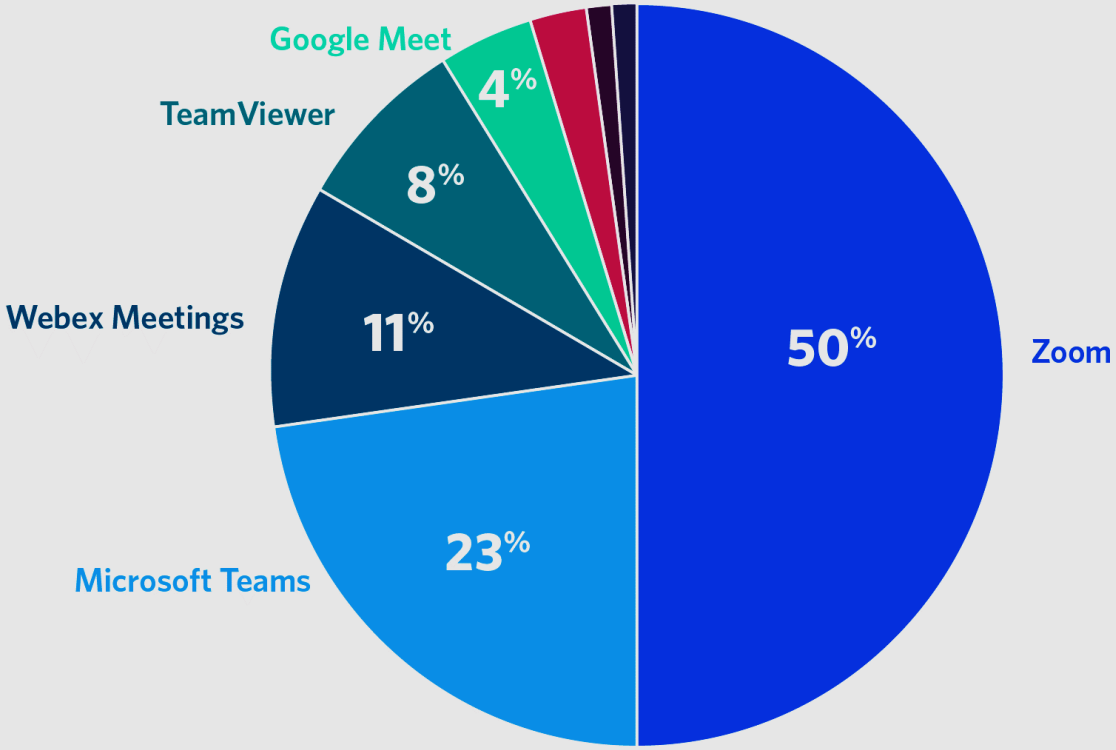
Arbeitszeit in Meetings

Die Anzahl und Dauer von Meetings nimmt stetig zu
(z.B. Lehmann-Willenbrock, Rogelberg, Allen, & Kello, 2018)

Mitarbeitende berichten 11-15 Meetings pro Woche;
49% der befragten Führungskräfte haben bis zu 21 Meetings pro Woche (d.h. Kosten von $43,008-$56,448 pro Führungskraft pro Jahr)
The Future of Meetings Report, 2021

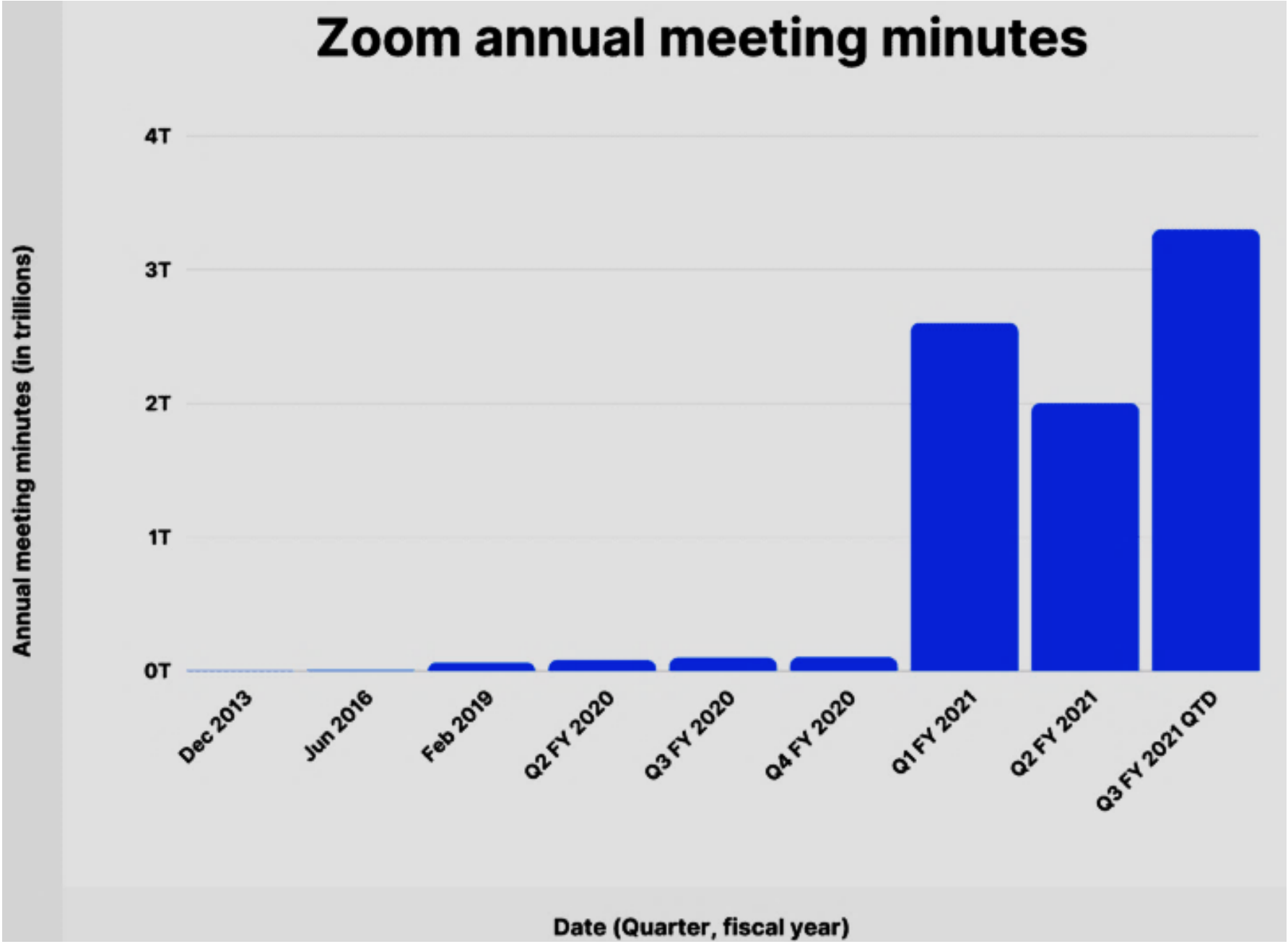
CEOs: 37 Meetings pro Woche
(Porter & Nohria, 2018, HBR)

Market Share of Top Video Conferencing Software in 2021



Source: TrustRadius platform data collected in June 2021

© TrustRadius


Zoom annual meeting minutes
Annual meeting minutes (in trillions)
4T
3T
2T
1T
0T
Dec 2013
Jun 2016
Feb 2019
Q2 FY 2020
Q3 FY 2020
Q4 FY 2020
Q1 FY 2021
Q2 FY 2021
Q3 FY 2021 QTD
Date (Quarter, fiscal year)

„Meetingitis“ als Optimierungspotenzial

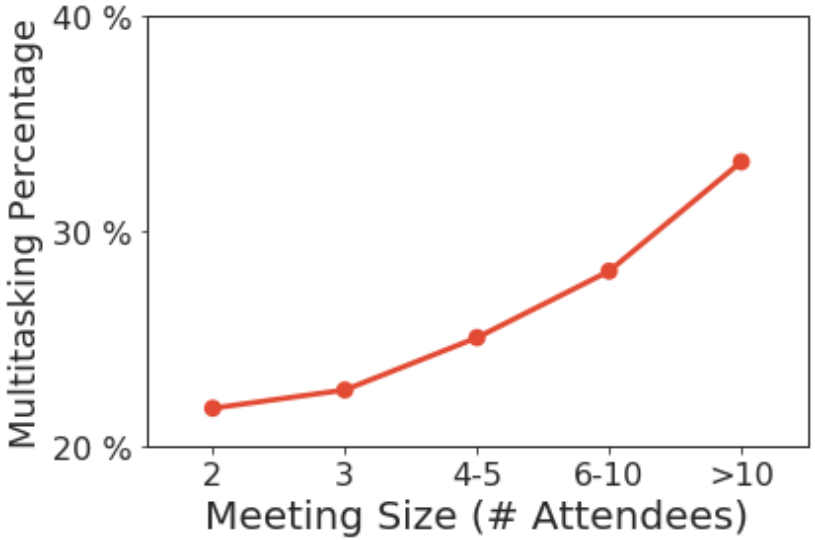
- 182 befragte Manager: 71% finden ihre Meetings unproduktiv
  (Perley et al., 2017, HBR)
- Schätzungen: $37 Milliarden Verschwendung jährlich durch uneffektive und unnötige Meetings
- Häufiger Beschwerdegrund: eine Person dominiert die Diskussion
  The Future of Meetings Report, 2021
- Multitasking ist verbreitet

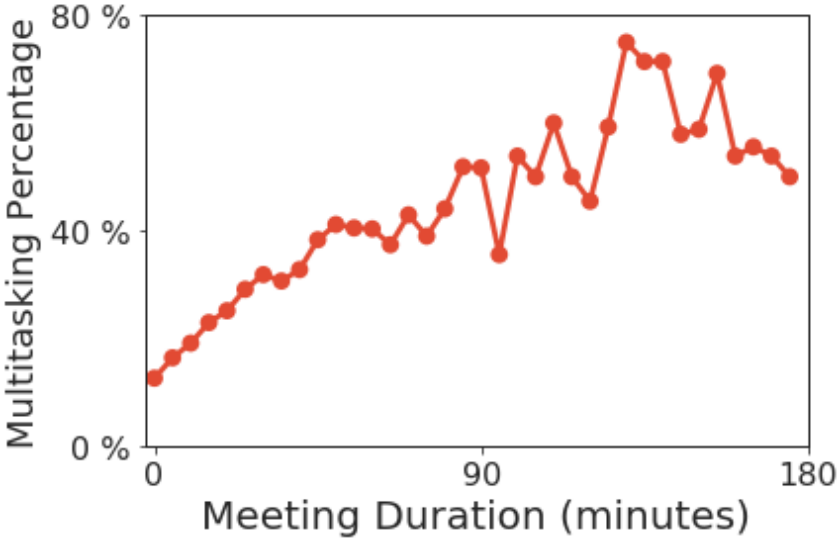
Multitasking in virtuellen Meetings

E-Mails und File Edits während virtueller Meetings (N= 34,524 Teilnehmende) in MS Teams (Cao et al., 2021)

"The number of meetings has increased so much that it is just more efficient to get the notes and reading out of the way during the meeting than work extra hours"

"There are so many meetings that there is no time to look at email, or get work done in between"



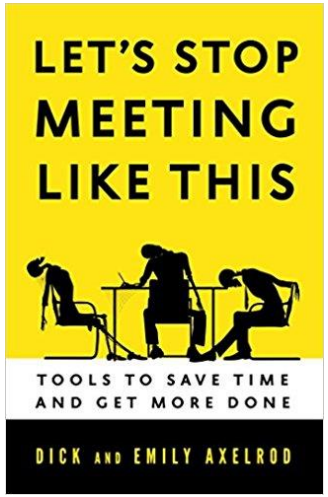


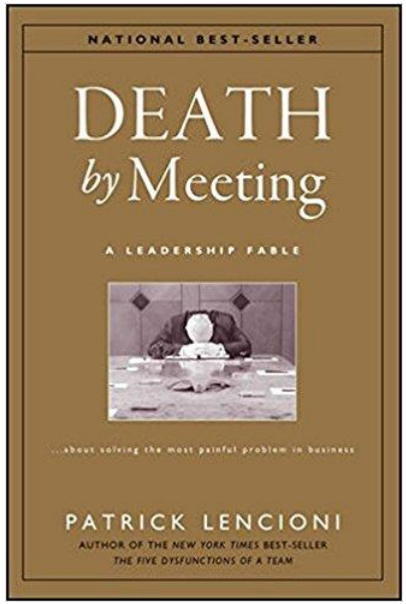
brand eins

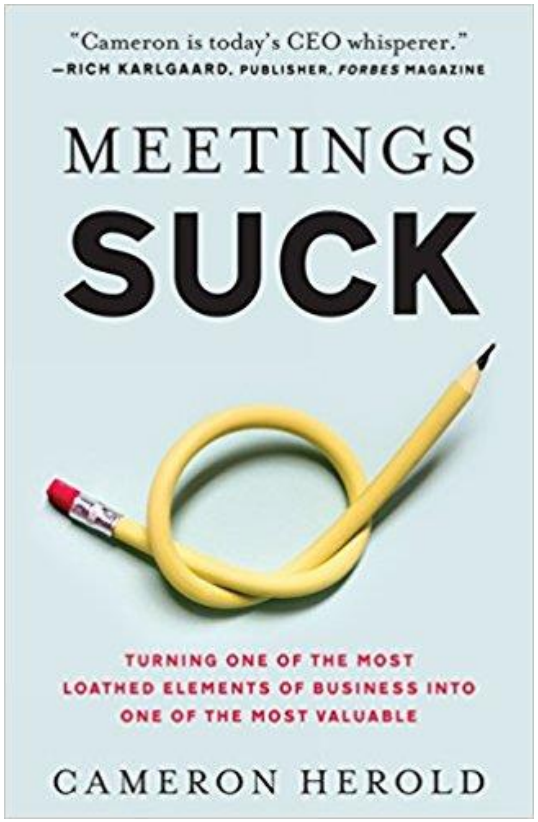
Das große Blabla

Sie sind eine Landplage im modernen Büroalltag – Meetings, Konferenzen, all die Zusammenkünfte, die den Beteiligten Zeit und Nerven rauben. Was dagegen hilft? Nachdenken.

Text: Dorit Kowitz
Illustration: Ika Künzel



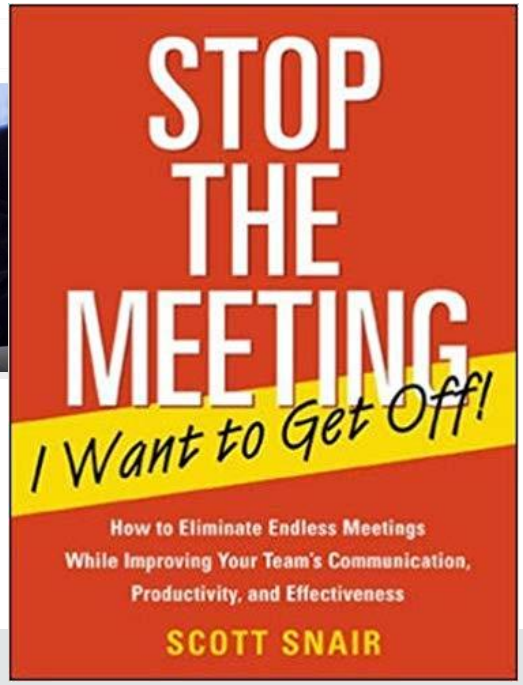




ASK ENTREPRENEUR

Why Meetings Are One of the Worst Business Rituals. Ever.

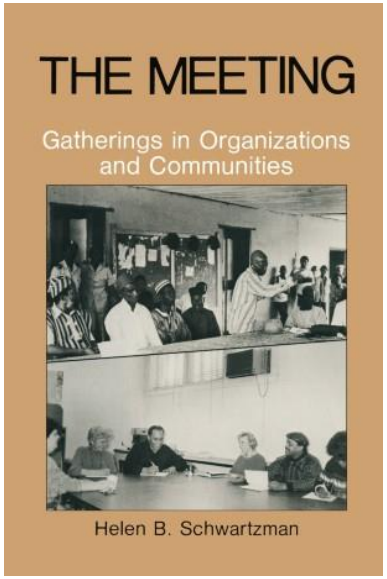
3.0k shares Add to Queue

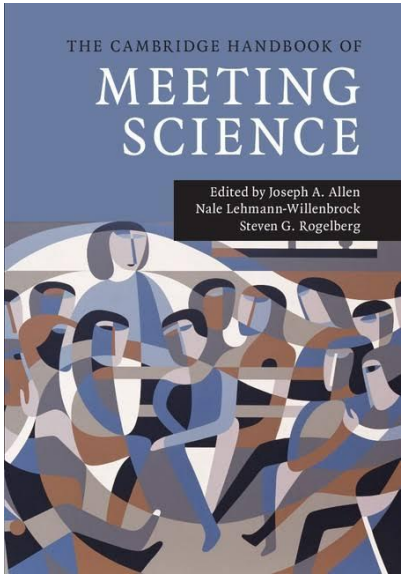


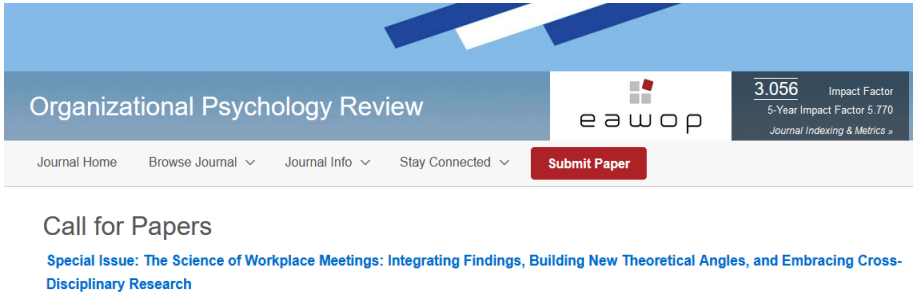
Gründe für Meetings

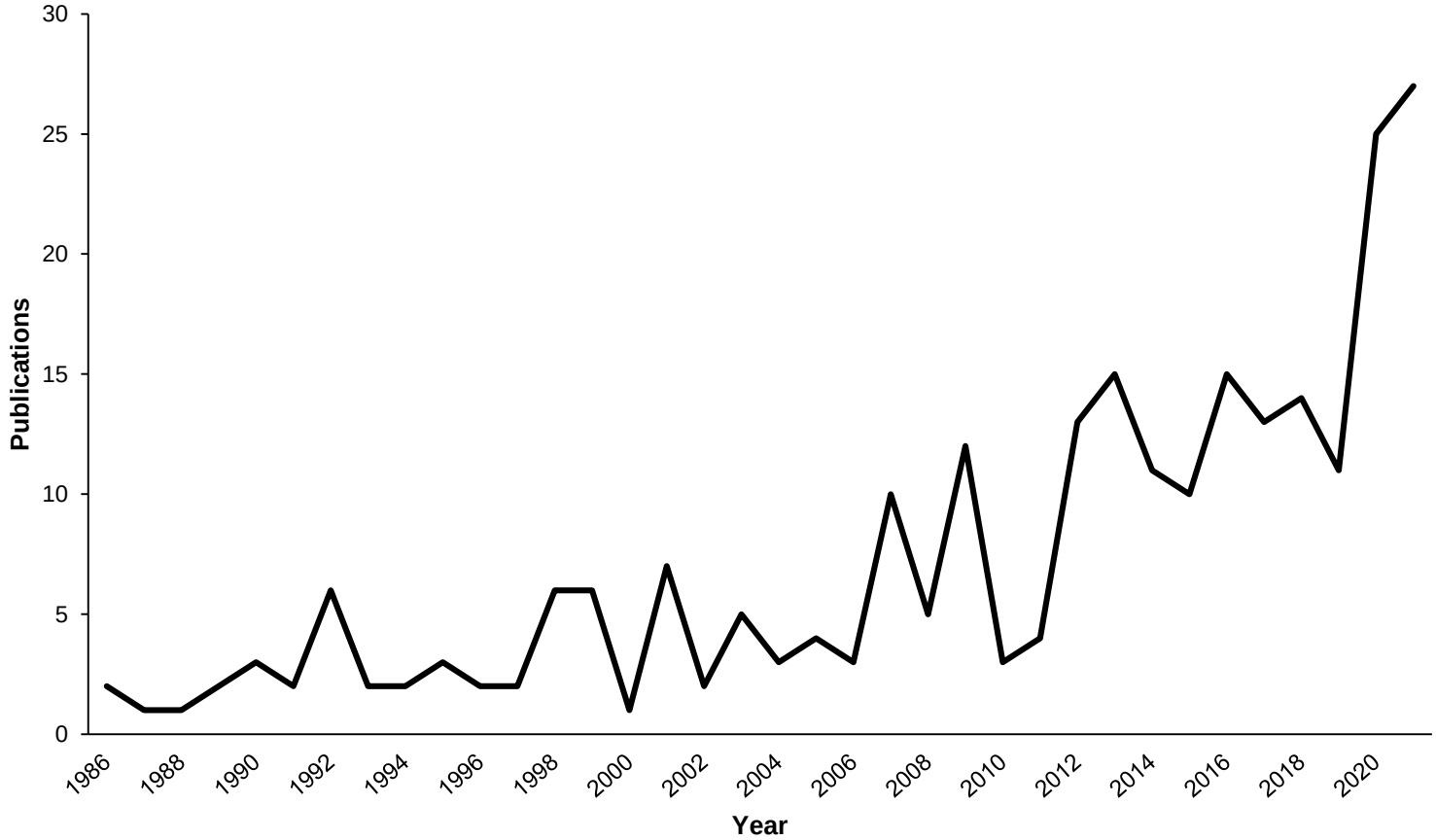
- Problemlösen und Ideenfindung im Team
  z.B. Kauffeld & Meyers (2009); Lehmann-Willenbrock & Chiu (2018)
- Konsensbildung und Entscheidung
  z.B. Haug (2015)
- Sinnstiftung
  Scott, Allen, & Rogelberg (2015)
- Führungseinfluss
  z.B. Allen & Rogelberg, (2013); Hoogeboom et al. (in press)
- Organisationsentwicklung
  z.B. Redlbacher, Lehmann-Willenbrock, & Frost (in press)
- Soziale Beziehungen bei Remote Work
  z.B. Graves & Karabayeva (2020)

Meeting Science als eigenständiges Forschungsfeld









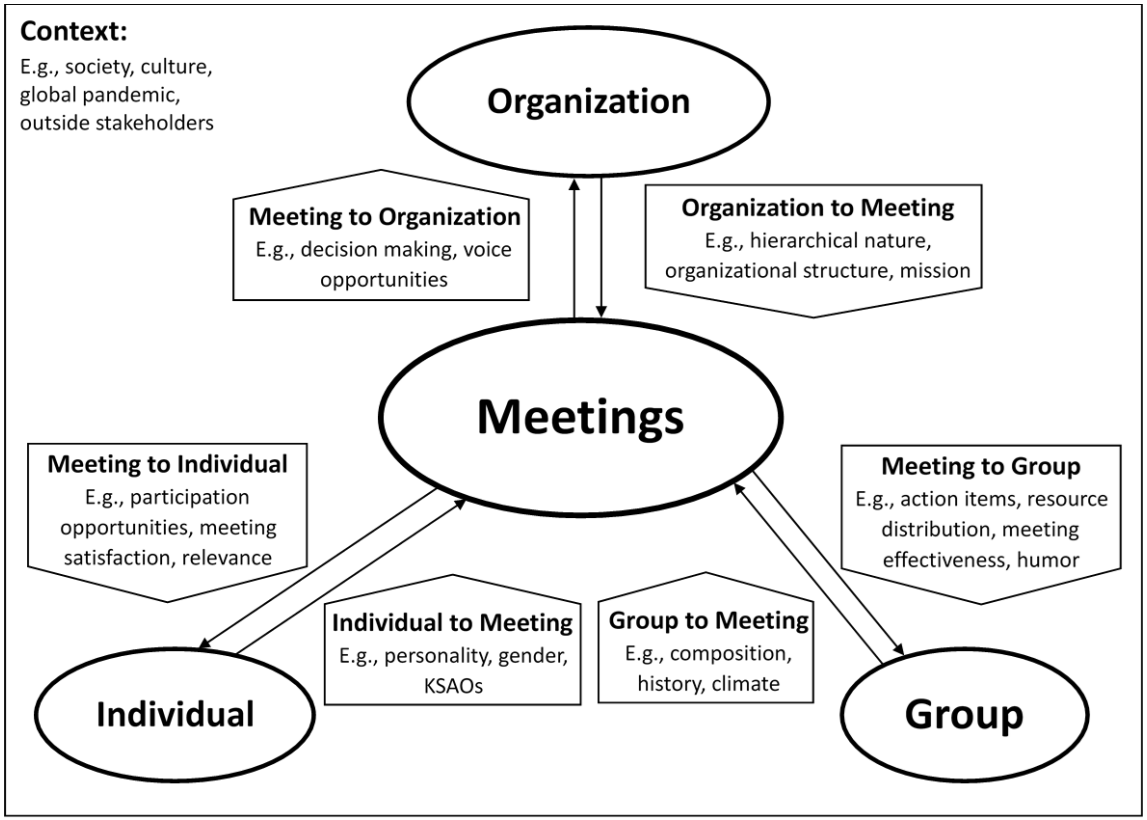
Number of publications focused on workplace meetings by year (253 total). 3 publications between 1950 and 1985 are excluded for ease of display.

Meetings als Forschungsobjekt

Vier zentrale Funktionen von Meetings:

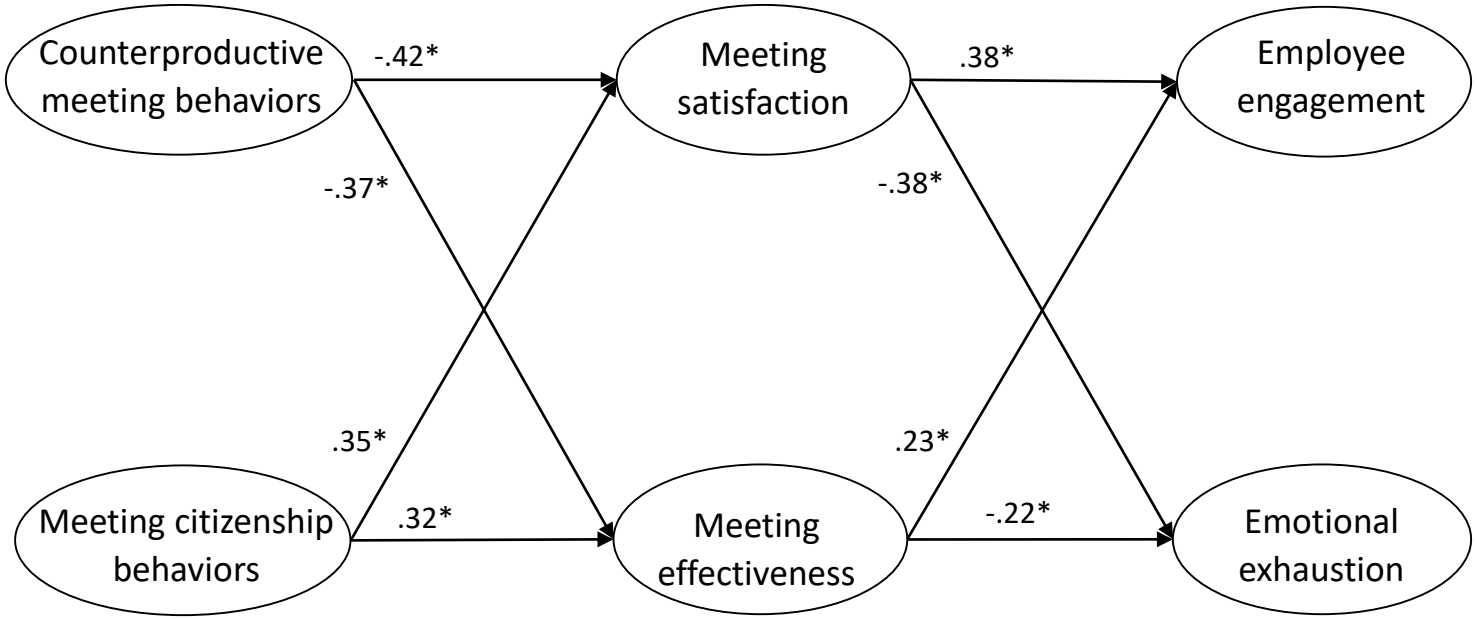
1. Führen
2. Interagieren
3. Zeit managen
4. Beteiligen

Schnittstellen zwischen Meetings und der Organisation



Allen, J. A., & Lehmann-Willenbrock, N. (forthcoming). Meetings in the workplace: A review and research agenda. *Organizational Psychology Review*.

Individuelle Auswirkungen von Meetings



Path model with standardized regression coefficients. $N = 440$; * $p < .05$

Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J. A., & Belyeu, D. (2016). Our love/hate relationship with workplace meetings: How good and bad meeting attendee behaviors impact employee engagement and wellbeing. *Management Research Review, 39*, 1293-1312

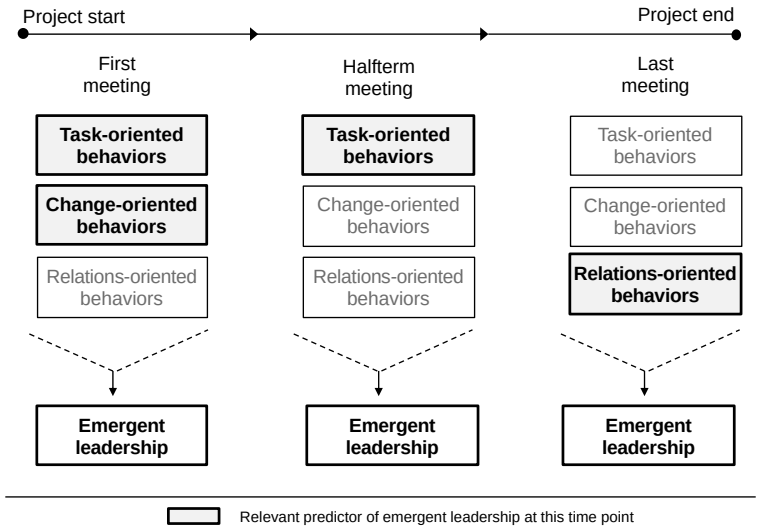
Befunde zum Interaktionsverhalten in Meetings

Befunde zum Interaktionsverhalten in Meetings

- Pre-Meeting Talk erhöht die Meetingeffektivität
  (Allen et al., 2014)
- Lösungsverhalten und Maßnahmenplanung korreliert positiv mit Teamproduktivität und organisationalen Ergebnissen (
  Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012, SGR)
- Gemeinsame prozedurale Steuerung des Meetings erhöht die Zufriedenheit und wahrgenommene Meetingeffektivität
  (Lehmann-Willenbrock et al., 2013, JACR)
- Meetings als Forum für Workplace Gossip
  (Begemann et al., 2021, Frontiers)

Befunde zum sozialen Einfluss in Meetings

- Meeting Leader können als positives Modell auf die Teaminteraktion wirken (Lehmann-Willenbrock et al., 2015, LQ)
- Soziale Einflussnahme in Meetings erfordert flexible Anpassung des Verhaltens an den temporären Teamkontext (Gerpott et al., 2019, AMJ)

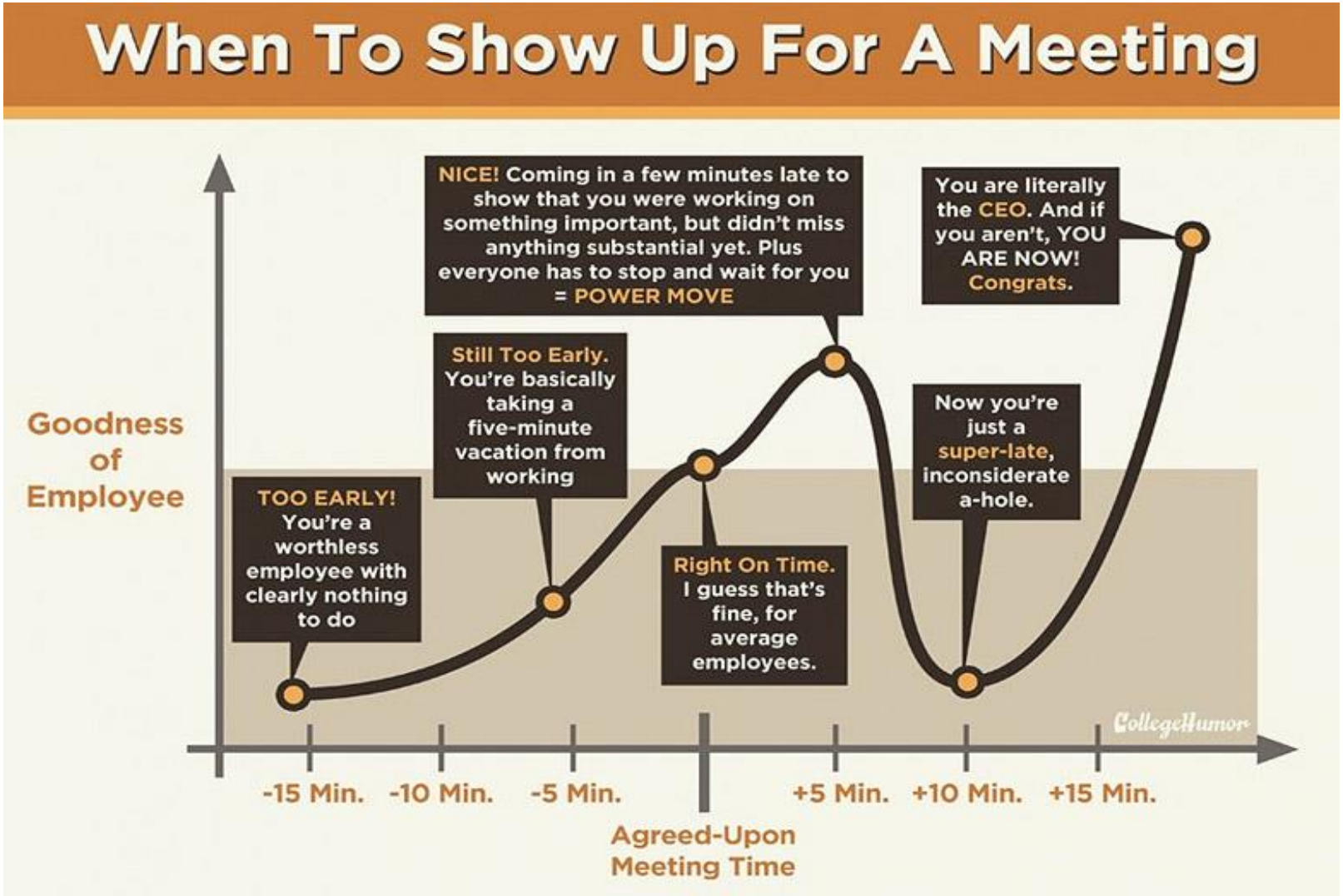


Befunde zum sozialen Einfluss in Meetings

- Meeting Leader können als positives Modell auf die Teaminteraktion wirken (Lehmann-Willenbrock et al., 2015, LQ)
- Soziale Einflussnahme in Meetings erfordert flexible Anpassung des Verhaltens an den temporären Teamkontext
  (Gerpott et al., 2019, AMJ)
- Meinungsverschiedenheiten werden eher ausgesprochen und eher aufgelöst, wenn sie durch eine Person mit höherem Status geäußert wurden (Lehmann-Willenbrock, & Chiu, 2018, JOB)

Affektive Prozesse in Team-Meetings

- Aus verbalen Interaktionsmustern im Meeting entsteht Gruppenstimmung (Lehmann-Willenbrock et al., 2011, SGR)
- Optimismus ist ansteckend (Lehmann-Willenbrock et al., 2017, JOB)
- Humor fördert die Meetingzufriedenheit (Crowe et al., 2019, Humor)
- Humor-Muster setzen neue Ideen frei und fördern die Teamleistung (Lehmann-Willenbrock & Allen, 2014, JAP)



Source: Visual.ly

Verspätete Meetings aus organisationspsychologischer Sicht

- Zeitdiebstahl, negatives interpersonales Verhalten
  (Liu & Berry, 2013; Robinson et al., 2014)
- Zuspätkommen sendet negative psychologische Message
  (Koslowsky, 2000)
- Starke negative Attributionen, wenn Andere zu spät kommen (Mroz & Allen, 2017; Rogelberg et al., 2014)
- Verspätete Teilnehmende haben oder bekommen keine Zeit, ihre Verspätung zu erklären → negative Emotionen bleiben erhalten

Beispieltranskript, 10 min verspätetes Meeting

Event #	Speaker		Behavior code
130	B	Are we seriously *still* waiting for this person!	Criticizing
131	C	Yeah.	Active listening
132	B	[mumbles]	
...			
245	E	This is fantastic.	Criticizing
246	D	This is such a waste of time.	Criticizing

Lehmann-Willenbrock, N., & Allen, J. A. (2020). Well, now what do we do? Wait...: A group process analysis of meeting lateness. *International Journal of Business Communication*, *57*(3), 302-326. https://doi.org/10.1177/2329488417696725

Befunde zu Meeting Lateness

- 51 % der (zahlreichen!) Meetings beginnen mind. 5 Minuten zu spät
- Verspätete Meetings werden prospektiv und retrospektiv als weniger effektiv wahrgenommen
- Geringere Gruppenleistung in verspäteten Meetings
- Negative Gruppendynamik in verspäteten Meetings
- Spillover-Effekt von der „Warteschleife“ ins tatsächliche Meeting

Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Rogelberg, S. G. (2018). Let’s get this meeting started: Meeting lateness and actual meeting outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(8), 1008-1021. https://doi.org/10.1002/job.2276

Prävalenz verspäteter Meetings in unterschiedlichen Kulturen

Fragebogenstudie in China, Deutschland, Italien, NL und USA; *N* = 1018

Meetings mit mind. einer verspäteten Person:

44.9% in China

45.7% in Deutschland

43.8% in Italien

54.8% in den Niederlanden

45.7% in den USA

Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A. L., Landowski, N., Rogelberg, S. G., Lucianetti, L., Tong, S. J., & Madrid, H. (2021). The ubiquity of meeting lateness! A cross-cultural investigation of the small to moderate effects of workplace meeting lateness. *Cross-Cultural Research*, 55(4), 351-381.

Prävalenz verspäteter Meetings in unterschiedlichen Kulturen

Kein sign. Unterschied zwischen den Kulturen bezüglich des Ausmaßes der Verspätung ($F(4, 460) = 2.41$, $p = .05$)

High Score: Italien ($M = 14.69$, $SD = 11.19$) gefolgt von China ($M = 11.36$, $SD = 8.99$), USA ($M = 10.27$, $SD = 11.77$), Deutschland ($M = 9.38$, $SD = 8.45$) und Niederlande ($M = 9.03$, $SD = 12.78$)

Auswirkungen verspäteter Meetings in unterschiedlichen Kulturen

- Mehr kontraproduktives Meetingverhalten in verspäteten vs. pünktlichen Meetings in allen untersuchten Kulturen bis auf Italien
- Wahrgenommene Meetingeffektivität signifikant geringer in verspäteten Meetings in Deutschlande, Italien und Niederlande
- Gruppenkohäsion geringer bei verspäteten Meetings in China, Italien und USA

Evidenzbasierte Best Practices für effektive Meetings

Vor dem Meeting

Setup:

- Angemessene Räumlichkeit bzw. technisches Setup
- Zeitplan, Pünktlichkeit als Ziel
- Schriftliche Agenda
- Klare, transparente Ziele
- Zeit für „Pre-Meeting Talk“

Teilnehmende:

- So wenige wie möglich und so viele wie nötig
- Klares Ziel und relevante Expertise für das Meeting
- Passung von Teilnehmenden und Meetinginhalt

Führung:

- Gezielte Personalentwicklung

Im Meeting

Moderation:

- Partizipation anregen
- Alle Meinungen hören
- Lösungsorientierung
- Konsens fördern
- Agenda und Zeit im Blick behalten

Gruppendynamik:

- Informationen teilen
- Auf Ideen aufbauen, gegenseitige Wertschätzung
- Positive Gruppenstimmung
- Abwärtsspiralen erkennen und vermeiden
- Verantwortung übernehmen

Dokumentation:

- Zwischenergebnisse festhalten
- Konkrete Maßnahmenplanung

Nach dem Meeting

Unmittelbare Ergebnisse:

- Konsens, Enscheidungen
- Teamkreativität
- Zufriedenheit
- Wahrgenommene Effektivität

Längerfristige Ergebnisse:

- Arbeitsengagement
- Psychisches Wohlbefinden
- Teamleistung
- Organisations-entwicklung und -veränderung

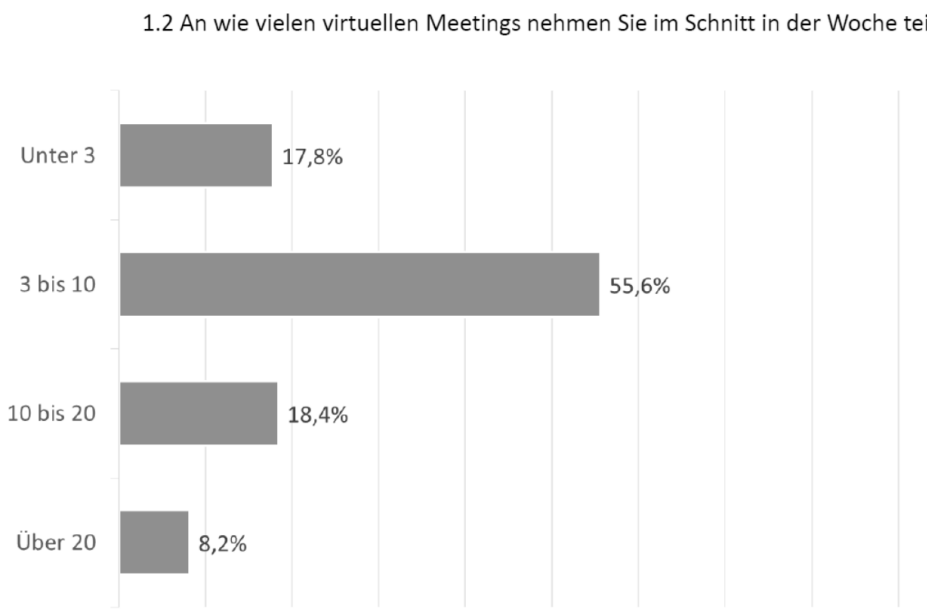
Lehmann-Willenbrock, N., Rogelberg, S. G., Allen, J. A., & Kello, J. E. (2018). The critical importance of meetings to leader and organizational success: Evidence-based insights and implications for key stakeholders. *Organizational Dynamics, 47*, 32-36. doi:10.1016/j.orgdyn.2017.07.005

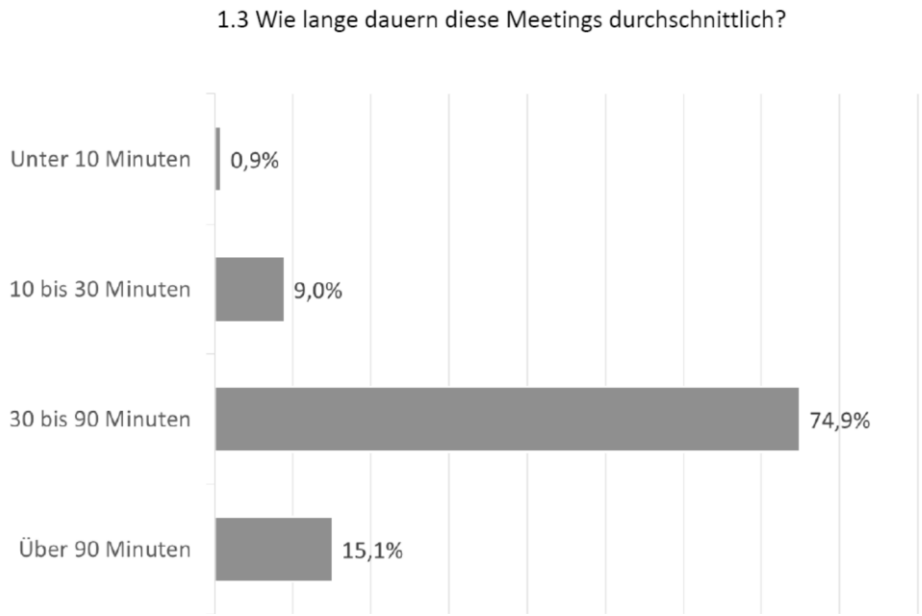
Veränderung der Meetingpraxis: Zoom Fatigue

Ausmaß, indem Personen Erschöpfung oder Müdigkeit durch die Teilnahme an virtuellen Meetings empfinden

- Virtuelle Meetings lösen spezifische Ermüdung aus, nicht durch typische Tagesverläufe erklärbar (Bennett et al., 2021)
- Weniger ermüdend, wenn das eigene Mikro abgeschaltet wird (Bennett et al., 2021)
- Weniger ermüdend, wenn die Kamera ausgeschaltet wird
  (Shockley et al., 2021)

Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability, Dez. 2020

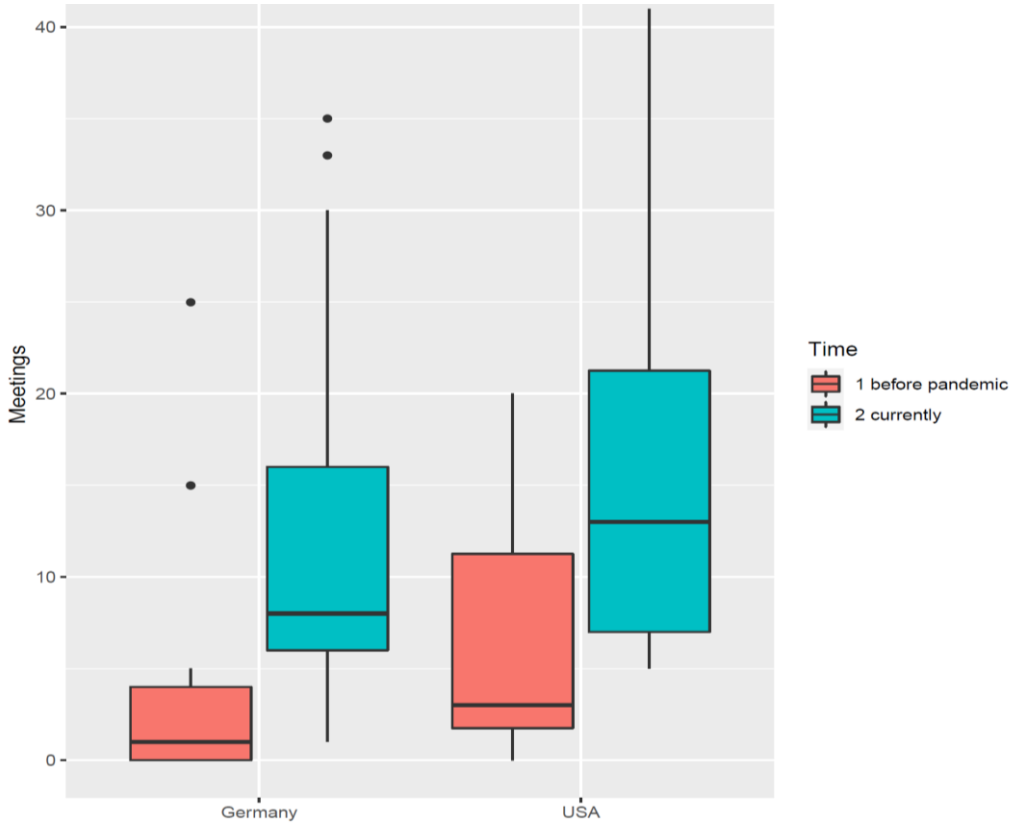




https://www.ibe-ludwigshafen.de/zoom_fatigue-phase2/

Zoom Fatigue

Qualitative Studie im Frühjahr/Sommer 2021 (Lübstorf et al., subm.)



	Germany (N=29)	USA (N=20)
MS Teams		
Mean (SD)	36.0 (40.9)	44.1 (41.1)
Zoom		
Mean (SD)	13.3 (26.5)	44.6 (44.7)
WebEx		
Mean (SD)	18.7 (36.8)	8.00 (19.6)
Skype		
Mean (SD)	14.7 (28.9)	0.900 (2.79)

Zoom Fatigue: Individuelle Symptome

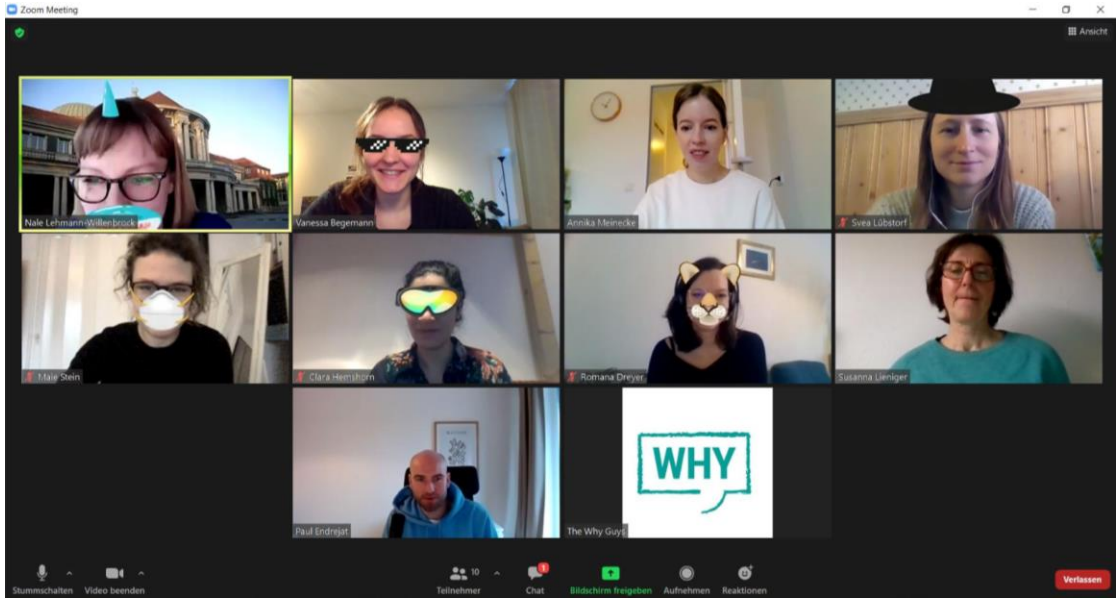
- Konzentrationsprobleme
- Kopfschmerzen, wenn sich virtuelle Meetings nahtlos aneinander reihen
- Überanstrengte Augen, verschlechterte Sehkraft
- Bewegungsmangel
- Belastung durch „digitales Grundrauschen“ parallel zum virtuellen Meeting
- Meetings sind keine Pause von der Bildschirmarbeit mehr
- Einsamkeit, fehlender sozialer Kontakt

Zoom Fatigue: Symptome auf Teamebene

- Fehlender informeller Austausch, da virtuelle Meetings so kurz wie möglich sind (damit möglichst viele geplant werden können)
- Kommunikation nur noch auf Sachebene
- Kurze Zeitfenster lassen keinen tieferen Austausch zu
- Multitasking
- Kommunikation erfordert mehr Energie, damit nonverbales Verhalten überhaupt wahrgenommen wird

Coping-Strategien

- Digitale Tools für sozioemotionale Kommunikation



Coping-Strategien

- Digitale Tools für sozioemotionale Kommunikation
- Meetings für informelle Kommunikation planen
- Zoom-freie Zeiten
- Viel mehr Pausen einplanen (z.B. immer nach 50 Minuten; lange Mittagspause)
- Wohlbefinden thematisieren
- Üben, bewusst nicht auf den Bildschirm zu gucken
- Kamera einschalten!

Die Zukunft der Meetings

Quelle: Netzpiloten Magazin

Prognosen zur Zukunft von Meetings

Bill Gates am 07.12.21:

“Within the next two or three years, I predict most virtual meetings will move from 2D camera image grids—which I call the *Hollywood Squares* model, although I know that probably dates me—to the metaverse, a 3D space with digital avatars.”

Meetings im Metaversum

Die Zukunft der Team-Meetings

A&O Team @UHH

Die Zukunft der Team-Meetings

meet.Ai

Virtual Group Meetings

Reality-Virtuality Continuum

Physical Reality (PR) | Augmented Reality (AR) | Augmented Virtuality (AV) | Virtual Reality (VR)

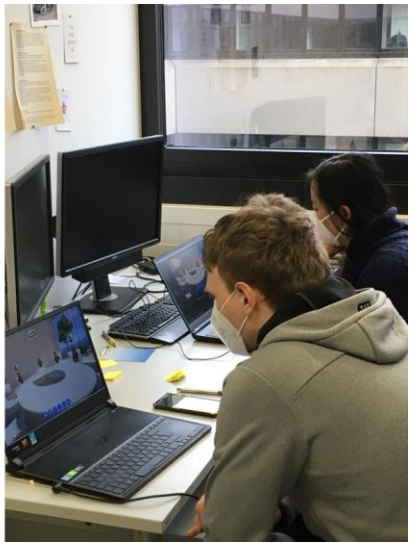
Non-immersive meeting

Hybrid immersive meeting

Fully immersive meeting

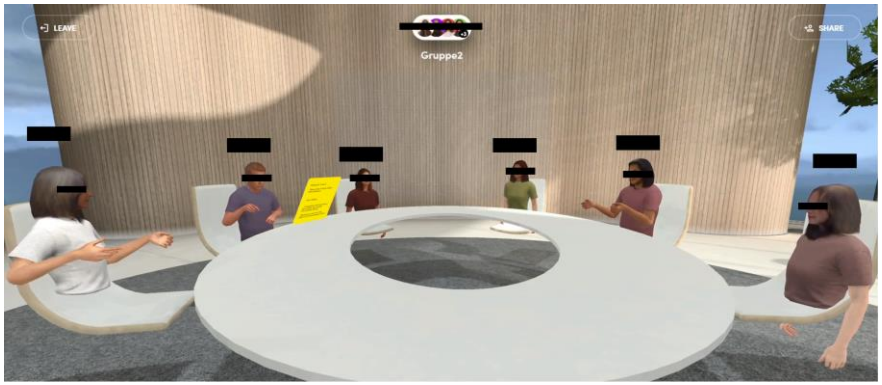
Universität Hamburg
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

Die Zukunft der Team-Meetings



Zahlreiche Hausaufgaben für die psychologische Forschung:

- Welche Gruppenprozesse laufen in unterschiedlichen (non-)immersiven virtuellen Meetingformaten ab?
- Wie prägt das Meetinggeschehen in hybriden virtuellen Formaten die individuellen Arbeitseinstellungen?
- Wie sieht erfolgreiche Führung in (immersiven) virtuellen Meetings aus?
- Ethische Fragen



INGRoup
interdisciplinary network for group research

Using research to advance the understanding of group behavior, dynamics, and outcomes.

HOME
ABOUT
NEWS
CONFERENCE
NTR-INGRoup GRANTS
BOOK SERIES
MEMBERSHIP
DONATE TO INGRoup
LISTSERV
AWARDS
RESOURCES
CONTACT US

View past conferences here

2022 INGRoup Conference
17th Annual Conference
21-24 July 2022
Radisson Blu
Marseiller Strasse 2,
Hamburg, Germany

Call For Papers

Conference Submissions

Conference Registration

About the conference

Societies are dependent on the formation and utilization of groups and teams, making them relevant to countless aspects of life. Accordingly, scholars who study groups can be found across a wide array of disciplines (e.g., anthropology, communication, education, engineering, history, information systems, medicine, nursing, organizational behavior, philosophy, psychology, political science, public health, sociology). The Interdisciplinary Network for Group Research (INGRoup) was created to provide a context for scholars to:

- Promote communication about group research across fields and nations
- Advance understanding about group dynamics through research
- Advance theory and methods for understanding groups
- Promote interdisciplinary research

The **17th Annual INGRoup Conference** will be held so scholars across disciplines can come together, share information, and learn from one another. The conference program will include paper, poster, symposia, and panel sessions, a keynote address, and a business meeting open to all members so the future of INGRoup can be collectively planned and shaped.

Submissions

The online submission system (see above for link) will be made available from **December 1, 2021** to **February 1, 2022** (23:59:59, Eastern Standard Time). All submissions must be accompanied by a 50-word abstract for inclusion in the conference program. Submitters will be required to

http://www.ingroup.net/conference.html

Fazit für die Meeting-Praxis

- Hinterfragen: Ist das Meeting notwendig? Wer muss anwesend sein? Wie lange brauchen wir wirklich?
- Pünktlichkeit, Fokus auf die Agenda, Maßnahmenplanung
- Socializing ist wichtig, auch in virtuellen Meetings
- Vorbildfunktion der Meeting-Leitung
- Verantwortlich für den Meetingerfolg: alle Teilnehmenden

Herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit!

nale.lehmann-willenbrock@uni-hamburg.de