

# 1

## Digital denken

Die Zahl der Menschen, die mindestens einmal pro Woche remote arbeiten, ist seit 2010 um 400 % gestiegen.<sup>1</sup> Angesichts eines solchen Anstiegs der Remote-Arbeit ist es an der Zeit, die Dinge neu zu betrachten und unsere generellen Annahmen und Vorstellungen über das virtuelle Arbeiten zu überdenken.

In diesem Kapitel geht es darum, die zurzeit noch existierenden Hypothesen und Meinungen über das digitale Arbeitsleben bewusst zu hinterfragen und es durch eines zu ersetzen, das den Weg zur erfolgreichen Zusammenarbeit abseits eines physischen Büros erst ebnet. Denn es nutzt die teuerste Technik und die beste Software nichts, wenn Sie diese nicht richtig einzusetzen wissen. Die Technik und die Tools, die uns in diesen Zeiten zur Verfügung stehen, bieten bereits jetzt ein sehr großes Potenzial zur erfolgreichen Remote-Arbeit. Noch bevor wir dieses überhaupt annähernd ausschöpfen können, sind in der Zwischenzeit unglaubliche Weiterentwicklungen passiert.

Der Spruch „*A fool with a tool is still a fool*“ gilt nicht mehr. Denn die Software ist bereits jetzt schon so weit entwickelt, dass sie über reine Werkzeuge hinausgeht. Die zunehmende Verbreitung und Weiterführung von Tools und Technik führen dazu, dass wir generell produktiver werden, bessere Entscheidungen treffen und effizienter arbeiten. Allerdings ist Technik oder Software bei weitem nicht alles. Es sind die Menschen, die diese bedienen und die über Grenzen hinweg miteinander interagieren, die das wirklich Wertvolle sind.

### ■ 1.1 Die Herausforderungen in der Online-Welt

Ein produktives Treffen online stattfinden zu lassen, ist keine leichte Aufgabe: Sie beginnen mit einem wichtigen Thema und plötzlich ertönt das Signal einer ankommenden Mail, weil sich jemand nicht die Mühe gemacht hat, das Mailpostfach zu schließen. Oder die Vorstellungsrunde, in der sich jeder kurz zu Wort meldet, Sie aber für den Rest des Treffens nichts mehr von dieser Person hören. Oder diese unangenehmen, langen Pausen, weil sich nie-

---

<sup>1</sup> <https://www.businesswire.com/news/home/20200122005406/en/>, abgerufen am 30.05.2020

mand traut zu sprechen, aus Angst, er oder sie könnte jemand anderem das Wort abschneiden. Die Videoverbindung, die ständig abbricht, das Internet, das zu langsam ist, die Software, die nicht funktioniert oder das Mikrofon, das einen unangenehmen Widerhall wiedergibt. Es gibt so vieles, das bei einem Online-Meeting schiefgehen kann.

Bei all diesen Problemen stellt sich die Frage, warum sich Menschen nicht nach wie vor lieber von Angesicht zu Angesicht treffen sollten. Denn unabhängig vom Grund des Treffens, wird die Dynamik im Wesentlichen von dem Medium bestimmt, das alle gemeinsam nutzen. Video-, Telefonkonferenz- und Chat-Apps: Die Auswahl ist schier unendlich und täglich werden es mehr. Das ist auch gut so, denn viele Teams sind weltweit verstreut. Remote arbeiten ist nicht die Zukunft, es passiert gerade.

Selbst wenn Sie zusammen mit einem Kollegen in einem traditionellen Büro sitzen, ist es nicht ungewöhnlich, dass Sie dennoch die meiste Zeit virtuell mit anderen Teammitgliedern arbeiten. Sie diskutieren den Fortschritt eines gemeinsamen Projekts mit Teamkollegen, die in einer ganz anderen Zeitzone sitzen. Vielleicht sprechen Sie auch mit einem Kunden über Konditionen. Oder Sie haben einen Kollegen, der von Zuhause aus arbeitet oder gar nur ein Stockwerk unter Ihnen sitzt und von dem Sie sich dringende Informationen erhoffen.

Obwohl die virtuellen Treffen bereits einen sehr großen Teil unseres normalen Arbeitstags einnehmen, sind sie nicht immer von so großem Erfolg und Produktivität gekrönt, wie es sein könnte. Es gibt eine Menge, das schiefgehen könnte und das schiefgeht. Das haben Sie ziemlich sicher bereits selbst erlebt. Wenn eine Online-Besprechung nicht gut verläuft, fühlt sich das nicht nur frustrierend an. Sie sind schnell gelangweilt und fühlen sich Ihrer Zeit beraubt.

Der erste Schritt zu erfolgreicher Online-Moderation ist, dass Sie zuerst einmal Ihre Denkweise ändern. Sie müssen digital denken, um digital zu arbeiten. Die Zusammenarbeit von Menschen, die teilweise über den gesamten Globus verstreut sind oder auch einfach nur in unterschiedlichen Räumen im selben Unternehmen gemeinsam an einem Projekt arbeiten, sollte der Ausgangspunkt all Ihrer Überlegungen werden. Das erfordert Übung und Geduld, denn Veränderung findet nie über Nacht statt.



Um andere dazu zu bringen, aktiv am Gespräch teilzunehmen, müssen Sie selbst begeistert und überzeugt sein. Sie müssen die Grenzen des eigenen Raums verlassen und neu denken, unabhängig von dem Ort, wo Sie sich tatsächlich befinden.

Experten schätzen, dass bis 2025 75% der weltweiten Belegschaft Millennials sein werden, die neuartige Anforderungen an den Arbeitsplatz stellen. Millennials sind eine weitgehend native digitale Generation, die sich mit Mobiltechnologie und sozialen Medien auskennt und davon lebt, online zu agieren. Diese Gruppe von Lernenden legt Wert auf Flexibilität in ihrem Leben und erwartet, dass die Unternehmen, für die sie arbeiten, diese Flexibilität auch bieten. Die Vermittlung einer Lernkultur über eine solide digitale Strategie konzentriert sich auf den Aufbau der Fähigkeiten der Mitarbeiter und motiviert diese von Anfang an, ihre Karriere selbst in die Hand zu nehmen.

Remote zu arbeiten, ist allerdings mit einigen Herausforderungen verbunden. Generell sind Präsenztreffen von Natur aus sehr kooperativ und erfordern den Einsatz verschiedener Methoden und Prozesse, damit sie erfolgreich sind. Aber wie ist das in der Online-Welt?

### **Technische Probleme**

Die Realität beim Remote-Arbeiten und Ausführen eines Online-Workshops oder eines virtuellen Meetings besteht darin, dass fast immer Probleme mit der Technik oder mit der Bedienung der Technik auftreten. Schlechte Audio- oder Videoausstattungen, eine miese Internetqualität oder laute Arbeitsbereiche tragen schnell dazu bei, dass das Niveau der digitalen Werkstatt auf ein Minimum sinkt.

Dies ist eine Herausforderung, die niemals ganz gelöst werden wird. Es wird immer jemanden geben, bei dem die Technik im wichtigen Moment versagt oder dessen Internetverbindung spinnt. Sie können jedoch Maßnahmen ergreifen, um die Auswirkungen technischer Probleme auf Ihre virtuelle Wirkstätte zu begrenzen. Dazu müssen Sie den Menschen von vornherein eindeutige Anweisungen und Hilfestellungen mitgeben, was sie für die Online-Begegnung brauchen.

Vor allem wenn Sie regelmäßige Online-Besprechungen mit Ihren Kollegen planen, setzen Sie sich in Ihrem Unternehmen für die Bereitstellung einer leistungsfähigen Ausrüstung für alle Remote-Kollegen ein. Die Verbesserung der Videoqualität und die Begrenzung externer Geräusche stellen sicher, dass das Meeting viel angenehmer abläuft.

### **Engagement**

Engagement ist das, was innerhalb eines virtuellen Treffens passiert und das dem persönlichen Kontakt Inhalt verleiht. Ohne persönlichen Einsatz werden die Mitarbeiter schnell abgelenkt sein oder schalten gleich weg. Es muss Ihnen also von Anfang an gelingen, die Personen im Raum zu motivieren und zu involvieren. Wenn Sie das nicht schaffen, dann herrscht nicht nur eine Atmosphäre der Unsicherheit, sondern die gesamte Gruppendynamik verschlechtert sich, weil sich einige Teilnehmer ausgeschlossen fühlen oder einfach nur still sind.

Einer der Hauptzwecke eines Workshops besteht darin, die Teilnehmer auf ein gemeinsames Ziel oder einen gemeinsamen Zweck auszurichten. Erfolgreiche Online-Workshops unterstützen das Team beim Sammeln der Gedanken und Ideen. Allerdings ist die offene Kommunikation im Online-Bereich viel schwieriger, da häufig Angst, in einer Remote-Besprechung zu sprechen, auftritt.

Um diese Herausforderung zu lösen, sollten Sie auf Aktivitäten und Methoden setzen, die Ihr Ziel wirklich unterstützen

### **Mangel an visuellen Gemeinsamkeiten**

In Präsenz-Workshops ist die Verwendung von Whiteboards und Flipcharts zur Veranschaulichung der wichtigsten Ergebnisse oder auch das Verwenden von Tonnen von Haftnotizen und das gesamte Prototyping mittels Papier und Stift ein wichtiges Werkzeug. Dabei sind die einzigen Einschränkungen in einer Präsenz-Umgebung die Wandflächen.

In einer Online-Umgebung müssen Remote-Moderatoren viel bewusster mit dem verfügbaren Platz umgehen. Es gibt viele Online-Tools, mit denen Sie gemeinsame visuelle Dokumente erstellen können.

### **Stockende Kommunikation bzw. fehlende Interaktion**

Selbst in den am besten vorbereiteten Online-Workshops kann der Gesprächsfluss eine Herausforderung sein. So kann auch die beste Webcam nicht alle nonverbalen Hinweise transportieren, die wir sonst im wirklichen Leben geben und erhalten. Darüber hinaus können technische Probleme, große Gruppen oder die Klangqualität den Kommunikationsprozess innerhalb eines Workshops verlangsamen.

Die Größe der Gruppe, das Format des Workshops und die technische Stabilität bestimmen tatsächlich, wie Sie dieses Problem lösen. Beziehen Sie unbedingt Methoden ein, die weniger Live-Chat und mehr individuelles Brainstorming und Kleingruppenarbeit erfordern, oder verwenden Sie Aktivitäten wie Punktabstimmung.

### **Fehlende Unterstützung durch Co-Moderation**

Co-Moderation ist eine großartige Möglichkeit, die Arbeitsbelastung aufzuteilen. Aber die Co-Moderation ist in einer Online-Umgebung viel schwieriger zu realisieren als bei Präsenz-Workshops. Sie können sich nicht einfach nonverbale Hinweise geben oder schnell die Gruppen aufteilen und spontan reagieren.

Planen Sie so früh wie möglich die gesamte Moderation mit Ihrem Co-Moderator. Außerdem achten Sie auf die Möglichkeit eines privaten Chats.

### **Die Lösung: die drei Elemente**

Wir selbst haben viele Online-Meetings und Workshops mit verteilten Teams gebraucht, um herauszufinden, was für uns am besten funktioniert. Dabei konnten wir drei wichtige Voraussetzungen identifizieren, die unserer Meinung nach die Basis für erfolgreiche Remote-Arbeit bilden:

- **Team:** Es geht immer um die Menschen, mit denen Sie Zusammenarbeit und für die Sie eine Lösung entwickeln wollen.
- **Tools:** Tools sind wichtig, aber sie sollen nicht Mittelpunkt Ihrer Überlegungen sein. Sie sollen Sie lediglich bei Ihrem Workshop unterstützen. Ich persönlich würde sofort schlechte Tools einsetzen, wenn ich dafür mit einem großartigen Team zusammenarbeiten dürfte, aber nicht umgekehrt.
- **Technik:** Die Technik in Form von Webcams, Audio, Licht und Raum ist notwendiger Unterstützer in der Online-Welt, ohne die es nicht geht. Aber dazu muss sie gekonnt eingesetzt werden, sodass sie die Menschen tatsächlich ins rechte Licht rückt. Sonst nützt die teuerste Technik nichts.

## ■ 1.2 Die Vorteile virtueller Teams

Eine Studie,<sup>2</sup> an der 500 Mitarbeiter über zwei Jahre teilgenommen haben, zeigt, dass die Remote-Arbeit die Gesamtproduktivität um 20 bis 30% steigert. Zurückzuführen ist das einerseits auf die höhere Leistung und andererseits auf niedrigere Gesamtkosten. Eine andere Untersuchung<sup>3</sup> zeigt, dass durch virtuelles Arbeiten ein Unternehmen in Amerika durchschnittlich 11 000 US-Dollar pro Mitarbeiter einspart und die Mitarbeiter insgesamt glücklicher sind.

Gut konzipierte und professionell moderierte virtuelle Treffen sind also eines Ihrer besten organisatorischen Instrumente, um komplexe Probleme zu lösen, Innovationen zu ermöglichen oder Wachstum voranzutreiben.

Es gibt noch andere Vorteile:

### ■ Einfacher Zugang und Inklusivität

Die Möglichkeit, von überall aus zu arbeiten, hat den Arbeitsplatz für viele Menschen in den unterschiedlichsten Branchen weltweit revolutioniert. Unabhängig, wo sich eine Person befindet, ermöglichen Online-Treffen den Zugang zu Inhalten, Menschen und Informationen, von denen diese Person andernfalls ausgeschlossen wäre.

Da in Online-Workshops so viele verschiedene Personen teilnehmen können, ist auch eine ganz andere Vielfalt an Erfahrungen möglich, was wiederum dem Inhalt und dem gesamten Workshop sehr zugute kommt.

### ■ Kosteneffizienz

Ein virtuelles Treffen ist durch den Wegfall möglicher Reisekosten, aber auch der Verpflegungs-, der Raumkosten und der verwendeten Materialien viel kostengünstiger als ein Präsenz-Treffen. Gerade wenn ein Unternehmen global agiert, können die Kosten enorm sein und schnell explodieren.

Persönliche Zusammentreffen sind notwendig, um die Unternehmenskultur aufzubauen und das Team einzuschwören. Wenn Sie aber regelmäßig mit einem breit verstreuten Team in einem Projekt arbeiten wollen, dann ist die Online-Durchführung eine wirklich gute und vor allem kostengünstige Alternative.

Auch wenn Sie kurzfristig jemanden einsetzen, der nicht vor Ort lebt, können Sie auf steigende Nachfrage beispielsweise schnell reagieren. Virtuelle Teams helfen Ihnen dabei, denn Sie können so entweder direkt mit den Herstellern zusammenarbeiten oder auch Budget und Zeit schonen, weil Sie Ressourcen effizienter einsetzen.

### ■ Aufbau von Teamkultur trotz Entfernung

Nichts ist so wichtig für den Erfolg eines Unternehmens oder einer Organisation wie eine produktive Teamkultur. Das Gespräch mit Kollegen über Videokonferenzsoftware und die Möglichkeit, miteinander in Echtzeit zu sprechen, tragen zum Aufbau von Beziehungen bei.

Durch die Integration von Kommunikationstechnologien kann jeder im Team so interagieren, wie es für ihn oder sie am sinnvollsten ist und wie er/sie die eigenen Stärken am

<sup>2</sup> <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf>

<sup>3</sup> [https://globalworkplaceanalytics.com/work-from-home-survey\(opens%20in%20a%20new%20tab](https://globalworkplaceanalytics.com/work-from-home-survey(opens%20in%20a%20new%20tab)

besten einsetzen kann. Denn wenn sich das Team nicht am selben Ort befindet und eine Besprechung eben nicht einfach so möglich ist, müssen Sie überlegen, wie Sie am besten gemeinsam zum Ziel gelangen. Videoanrufe oder E-Mails können als Ergebnis Ideen liefern, für die es verschiedene Köpfe mit unterschiedlichster Erfahrung braucht. Sie erhalten durch die Zusammenarbeit von Menschen aus verschiedenen Ländern und Regionen einen Zugang zu einem Fachwissen, das anders nicht annähernd möglich oder gar denkbar gewesen wäre. Denn virtuell finden Sie mit größerer Wahrscheinlichkeit zum Beispiel einen Entwickler mit ganz speziellen Programmierkenntnissen oder einen Nischenexperten, der aus verschiedenen Gründen einfach nicht vor Ort sein kann, Sie aber dennoch mit seinem Wissen unterstützt.

## ■ 1.3 Sechs interessante Statistiken rund um Remote-Arbeit

Die Zahlen sprechen für sich. Remote-Arbeit hat viele positive Auswirkungen und wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen.

### **Zwei Drittel aller Mitarbeiter weltweit arbeiten bereits einmal pro Woche remote**

Remote zu arbeiten ist auf dem Vormarsch. Für eine Studie<sup>4</sup> wurden Unternehmen aus 96 verschiedenen Ländern befragt. Zwar schwanken die Zahlen je nach Land und Branche, aber generell zeigt sich, dass Remote-Arbeit mehr als nur ein Trend ist. Bereits 50% der Mitarbeiter weltweit arbeiten die halbe Arbeitswoche von Zuhause aus, 70% der Mitarbeiter arbeiten mindestens einmal pro Woche virtuell.

### **Mitarbeiter, die remote arbeiten, empfinden weniger Stress**

Stress ist ein wichtiger Faktor für Produktivität und Motivation und kostet Unternehmen jährlich ca. 300 Milliarden US-Dollar. Durch Remote-Arbeit sind die Mitarbeiter weniger gestresst und produktiver. Einer Studie zufolge erleben 82% der Mitarbeiter, die vermehrt virtuell arbeiten, weniger Stress. Sie fühlen sich auch um 80% motivierter und loyaler dem Unternehmen gegenüber.

### **Zwei Drittel der Arbeitgeber berichten von einer höheren Produktivität**

Aber auch die Unternehmen selbst spüren diese Produktivität. Mitarbeiter, die von Zuhause oder von einem anderen Ort aus arbeiten, arbeiten fokussierter, sind weniger abgelenkt von anderen Kollegen oder Besprechungen, die nicht relevant für sie sind, und sind motivierter. Das schlägt sich laut Studien direkt in den Zahlen der Unternehmen nieder. Unternehmen sparen so pro Jahr ca. 1,8 Billionen US-Dollar, die ansonsten bei Produktivitätsproblemen verloren gehen.

<sup>4</sup> <http://assets.regus.com/pdfs/iwg-workplace-survey/iwg-workplace-survey-2019.pdf>

### **Ein Drittel der Arbeitnehmer würden den Job für Remote-Arbeitsmöglichkeiten wechseln**

Eine Gallup-Umfrage<sup>5</sup> ergab, dass ein Drittel der Arbeitnehmer ihren Arbeitsplatz wechseln würden, um flexibler arbeiten zu können. Besonders jüngere Mitarbeiter sehen diesen Vorteil und fordern offen die Möglichkeit des Remote-Arbeitens ein.

### **Unternehmen mit einer virtuell arbeitenden Belegschaft sind attraktiver**

Laut McKinsey sind globalverteilte Teams für neue Arbeitnehmer attraktiver. Das Arbeiten mit Menschen aus unterschiedlichen Ländern wird immer interessanter. Bis zu 35 % aller Mitarbeiter ziehen Teams vor, die aus Menschen zusammengesetzt werden, die in verschiedenen Kulturen leben.

### **Die IT-Branche arbeitet am meisten remote**

Softwareentwicklung<sup>6</sup> gehört zu den fünf häufigsten Remote-Jobs weltweit. Darüber hinaus wird erwartet, dass die Zahl der Softwareentwicklerjobs bis 2026 um 24 % steigen wird. Für Anwendungsentwickler wird ein noch höheres Wachstum von 31 % prognostiziert. Die IT-Branche hat mit 61 % einen der höchsten Prozentsätze an Remote-Arbeit. Danach folgt mit 57 % die Transportbranche.

## **■ 1.4 Neue Aufgaben für eine neue Welt**

Um den Herausforderungen der neuen Arbeitswelt erfolgreich zu begegnen, müssen die Menschen nicht nur anders denken, sie müssen vor allem anders handeln.

Nun sind die Menschen seit dem 19. Jahrhundert ein hierarchisches Modell gewohnt: Die Aufgaben, Vorgaben und Entscheidungen werden von oben nach unten ausgegeben. Die Hauptaufgabe des Managements besteht darin, die Strategien festzulegen, zu überlegen, zu planen und dann die Umsetzung zu überwachen. Dieses Denken, das Frederick Winslow Taylor als Begründer der Arbeitswissenschaft geprägt hat, ist in den meisten Unternehmen nach wie vor aktuell und vorherrschend.

Heute funktioniert diese Formel aber nicht mehr, dafür verändert sich die Welt viel zu schnell und wir müssen uns viel schneller an neue Begebenheiten und Herausforderungen anpassen. Strategien werden nicht mehr geplant, sie werden viel mehr entdeckt. Die neue Formel für Erfolg lautet deswegen „Verstehen, Ideen entwickeln und direkt ausprobieren“. Vor allem das Ausprobieren und Lernen aus Fehlern ist einer der wichtigsten Faktoren, wenn Sie in Ihrem Umfeld bestehen wollen – egal, ob als Unternehmen selbst oder als Mitarbeiter.

<sup>5</sup> <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>

<sup>6</sup> <https://blog.hyperiondev.com/index.php/2019/03/22/how-does-your-job-stack-up-against-being-a-software-developer/>, abgerufen am 20.06.2020

Wenn Entdeckung die Basis für die Entwicklung von Strategien ist, wird Innovation, also die Schaffung von etwas, das es vorher in dieser Weise noch nicht gegeben hat, zu einer der wichtigsten Kompetenzen für Unternehmen. Das bedeutet, dass die linearen Prozesse, die auf Analyse der Zahlen, Daten und Fakten basiert, ganzheitlichen Prozessen weichen muss. Es braucht das kollektive Wissen und die unterschiedliche Erfahrung der Menschen, um Probleme zu lösen, die vielleicht bis dahin als unüberwindbar angesehen wurden. Das ist es, was neue Technologien ermöglichen – zum Beispiel als das Flugzeug das unüberwindliche Problem löste, wie Menschen fliegen können.

Wir leben inmitten einer Technologieexplosion und wir stehen zu diesem Zeitpunkt erst am Anfang davon. Die virtuelle Kommunikation ist derzeit eines der wichtigsten Themen in der Unternehmenswelt. Viele übersehen aber, dass es bei der virtuellen Kommunikation nicht um den Einsatz der richtigen Tools oder der dahintersteckenden Technik geht. Es geht nicht darum, eine Nachricht sicher an eine bestimmte Zielgruppe zu übertragen. Es geht darum, wie Menschen sich mit den neuen Techniken und Tools auseinandersetzen und vor allem wie sie diese in den Unternehmensabläufen einsetzen. Es geht um das Verhalten innerhalb einer neuen Welt.

Das bedeutet, dass jedes einzelne Element – Teams, Tools und Technik – einen starken Einfluss auf das gesamte Bild hat. Ein erfolgreiches Umsetzen der Strategie zu einer digitalen Transformation erfordert eben auch einen ganzheitlichen Ansatz. Tools oder Technik alleine können die Art und Weise, wie wir im digitalen Zeitalter kommunizieren, nicht transformieren. Tools und Technik sind immer nur Wegbereiter, sie dienen und unterstützen aber der Verwirklichung des Ziels. Es bedarf aller drei Elemente zusammen, um erfolgreich digital zu kommunizieren.

Die Technik und die Tools, die von Tag zu Tag mehr Features bieten, schneller und besser werden, sind die stärksten Treiber für Veränderungen. Es bedarf aber auch der Menschen, die das erkennen und die die Auswirkungen der Technik auf jeder Ebene im Unternehmen richtig einschätzen. Sie müssen wissen, wann welche Technologie sinnvoll für das eigene Unternehmen ist und wie diese Sie unterstützen kann. Bei erfolgreicher digitaler Kommunikation geht es in letzter Konsequenz immer um Menschen. Digitalisierung ist eine Reise, kein Ziel.

Sie müssen die eingesetzten Initiativen zur digitalen Kommunikation ständig überprüfen und neu bewerten. Die Akzeptanz neuer Technik, neuer Tools und neuer Know-how-Skills durch das Unternehmen ist ein Schlüsselbereich, der eine kontinuierliche Überwachung und (falls erforderlich) eine schnelle Anpassung erfordert. Und natürlich ist Change Management wie bei jedem anderen Unternehmenstransformationsprogramm für die Erreichung der Ziele von entscheidender Bedeutung. Bei der digitalen Transformation geht es aber trotzdem vor allem um den Menschen – viel mehr als um alles andere.

Aus diesem Grund ist eine echte Offenheit (und ein echtes Interesse) für Technik und Innovation innerhalb einer Organisation wichtig für den Erfolg der Kommunikation. Selbst wenn Sie das technische Wissen und Know-how besitzen, brauchen Sie ein Verständnis über die Auswirkungen (und die Vorteile) der eingesetzten Tools und Technik auf den Menschen.

Wenn Sie neue Techniken zur Kommunikation einsetzen wollen, müssen Sie immer die Chancen, Auswirkungen sowie potenzielle Gefahren bewerten. Es ist die Ausführung, die der Schlüssel für die Unternehmenstransformation ist, und nicht der Einkauf neuer Technik oder die Einführung neuer Tools.

## ■ 1.5 Aller Neuanfang ist schwer

Viele Mitarbeiter sind für ihren Job nach wie vor die meiste Zeit vor Ort im Büro. Nun hat eine Pandemie dazu geführt, dass viele von uns unerwartet vor massive Veränderungen gestellt wurden und ihren Alltag ändern mussten. Das führte dazu, dass viele Menschen negative Emotionen wie Angst oder Frustration in Bezug auf das virtuelle Arbeiten erlebten. Gedanken wie „Ich kann das nicht“ gehen uns durch den Kopf. Warum ist Veränderung so schwer? Und wie können wir uns besser darauf vorbereiten?

Unser Gehirn hat sich so entwickelt, dass wir aufgrund unseres Überlebensdrangs Sicherheit und Kontrolle mehr als alles andere schätzen. Wenn wir Veränderungen erleben, interpretiert unser Gehirn diese automatisch als Bedrohung. Das führt wiederum dazu, dass wir Bedrängnis fühlen, da wir die Anforderungen unserer Umwelt als anstrengend empfinden und uns gezwungen sehen, über unsere Grenzen oder unsere Fähigkeit zur Bewältigung hinauszugehen. Das Herz beginnt dann schneller zu schlagen und das Blut wird schneller durch das Kreislaufsystem geführt. Mit anderen Worten, unsere physiologischen Ressourcen werden nicht effizient mobilisiert.

Wir können aber Veränderung auch als spannende Herausforderung erleben. Dieser positive Stress, der sogenannte Eustress, führt zwar auch zu einem schnelleren Herzschlag, allerdings fließt dabei das Blut leichter durch unser Kreislaufsystem. Wir fühlen uns aufgeladen und haben keine so große Angst vor den Veränderungen, die wir erleben.

Nun können wir die Art und Weise, wie wir schwierige Veränderungsmomente erleben, durch unsere Denkweise beeinflussen. Unser Denken spiegelt wider, wie wir die Dinge betrachten. Das wiederum hat Auswirkungen auf unser Verhalten. Auf diese Weise funktionieren Denkweisen fast wie ein Muskel, der trainiert werden kann.



### Tipp

Wenn Sie einer Person bei einer Veränderung helfen wollen, stellen Sie ihr folgende Frage:

*„Glauben Sie, dass sich Ihre und die Eigenschaften und Fähigkeiten anderer Menschen ständig weiterentwickeln und ändern können?“*

Wenn die Person mit „Ja“ antwortet, bedeutet das, dass diese Person eine Wachstumsphilosophie hat. Diese wiederum hilft uns weiter, Fähigkeiten als verbesserungsfähig anzusehen. Es ermöglicht uns, Wissenslücken als Gelegenheit zu sehen, etwas Neues zu lernen. Und wenn wir eine Wachstumsphilosophie haben, sind wir eher bereit, den Moment des Wandels als Herausforderung und nicht als Bedrohung zu erleben.

Wenn diese Person mit „Nein“ antwortet, dann wahrscheinlich deswegen, weil die Bedrohung als zu groß und zu schwer zu meistern gesehen wird. Dann müssen Sie sie dabei unterstützen, zunächst die Ängste abzubauen, um überhaupt Chancen erkennen zu können.

Wenn wir uns mit Veränderungen schwertun, dann ist die Basis oft der Glaube, dass Menschen in gewissen Dingen von Natur aus begabt sind und in anderen eben nicht. Veränderungen werden dann als Bedrohung empfunden, weil wir uns nicht der Veränderung gewachsen fühlen. Um die Veränderung besser annehmen zu können, können Sie folgende Punkte einbauen:

- Versuchen Sie, Ihr Denken neu zu formulieren, um Veränderungen als Herausforderung und nicht als Bedrohung zu betrachten.
- Feiern Sie Momente des Fortschritts während der Veränderung. Achten Sie dabei vor allem auf die kleinen Erfolge.
- Geben Sie sich selbst die Erlaubnis, viel auszuprobieren und zu experimentieren.
- Suchen Sie nach Möglichkeiten, mit gutem Beispiel voranzugehen, auch wenn Sie nicht immer zuversichtlich sind.

### **Virtuelle Denkfehler und was Sie dagegen tun können**

Eine Reihe von verschiedenen unbewussten Denkmustern kann uns davon abhalten, uns in das neue Arbeiten einzulassen. Das führt dazu, dass wir abgeschreckt sind und nicht gerne virtuell arbeiten. Irgendwie „fühlt es sich nicht richtig an“, es fehlt der menschliche Kontakt und Informationen gehen über den Äther viel schneller verloren.

- Viele von uns starten den Morgen mit einer Videokonferenz. Dann, wenn wir noch frisch sind, setzen wir uns gleich hin und starten die Videosoftware, um uns gegenseitig mit Updates zu versorgen. Untersuchungen<sup>7</sup> zeigen jedoch, dass die meisten gerade morgens am produktivsten sind und die besten Ideen haben. Der Vormittag ist die beste Zeit, um sich zu konzentrieren und sollte daher für die individuelle Arbeit freigehalten werden. Wenn Sie die Leistung Ihrer Kollegen maximieren möchten, lassen Sie sie morgens deswegen lieber in Ruhe und für sich arbeiten. Starten Sie lieber später am Tag mit Ihren virtuellen Treffen, damit die Mitarbeiter ihre Projekte abschließen können. Die Chancen stehen gut, dass Sie dadurch schon automatisch die Produktivität steigern.
- Es ist verlockend, gleich mehrere Themen online zu besprechen oder einfach gleich mehrere virtuelle Treffen einzuplanen. Die Menschen wirken online viel schneller greifbar, alleine weil wir sehen, wann jemand online ist. Aber viele Meetings oder Workshops sind selten eine gute Idee. Gewöhnen Sie sich an, 25- und 50-minütige Besprechungen abzuhalten, statt 30 und 60. Die verbleibenden Minuten geben den Menschen die Zeit, dass sie sich auf ein neues Thema einlassen, sich um dringende Probleme kümmern und die mentalen Gänge bewusst wechseln können.
- Virtuell ist es leider viel einfacher, Menschen unbeabsichtigt auszuschließen. Durch die virtuelle Arbeit wird eine Tendenz eingeführt, die als „Distanz-Tendenz“ bezeichnet wird. Dabei schätzen wir das mehr, das zeitlich oder räumlich näher ist, als das, was weiter entfernt ist. Dies zeigt sich darin, dass wir den Dingen, die uns physisch nahestehen einen höheren Wert verleihen. Die physische Konstruktion unserer Arbeitsbereiche ist häufig so angelegt, dass wir zufällige Interaktionen provozieren. Die Menschen, die wir auf dem Weg zur Kaffeeküche oder auf dem Rückweg vom Mittagessen scheinbar zufällig treffen, können genau die Personen sein, mit denen Sie noch etwas besprechen wollten,

<sup>7</sup> <https://www.sciencedaily.com/releases/2010/06/100602121214.htm>, abgerufen am 30.05.2020

was Sie aber vielleicht vergessen hätten, wenn Sie sie nicht zufällig getroffen hätten. Diese Möglichkeit fällt online weg. Umso wichtiger ist es, sich bewusst zu werden, wer alles bei einem Online-Treffen dabei ist.

- Um das virtuelle Arbeiten produktiver zu gestalten, müssen Sie es „sozialer“ gestalten. Wir neigen dazu, dass wir Geräusche, die aus dem Lautsprecher kommen, schnell als technisch abstempeln. Tatsächlich kommen Sie aber – in den allermeisten Fällen – von einer Person. Gerade wenn das Bild fehlt, erinnern Sie sich daran, dass das Geräusch kein Lärm ist, sondern von einem anderen Menschen kommt.



### Tipp

Denken Sie an die Regel: „Wen Sie nicht aktiv einbeziehen, schließen Sie wahrscheinlich versehentlich aus.“ Das passiert vor allem dann, wenn Menschen „aus den Augen – aus dem Sinn“ sind.

Wenn Sie ein Team leiten oder mehrere Workshops geplant haben, nutzen Sie zum Beispiel Kalendererinnerungen, die Sie daran erinnern, sich regelmäßig auch zwischendurch mit den einzelnen Teammitgliedern auszutauschen.



### Verlustangst: Der häufigste Denkfehler in Bezug auf virtuelles Arbeiten bei Managern

Bei der Verlustangst klammern sich Manager an ihr Sicherheitsdenken. Indem sie sich auf potenzielle Verluste konzentrieren, die über den erwarteten Gewinnen liegen, wächst ihre Sorge über das, was sie nicht sehen. Die Folge ist, dass sie sich fragen, ob Mitarbeiter genauso produktiv sind, wenn sie von zu Hause aus arbeiten und nicht beobachtet werden können.

Untersuchungen widerlegen aber diese Angst eindeutig. Sie zeigen, dass Menschen in den meisten Situationen härter, länger und effektiver arbeiten, wenn sie zu Hause arbeiten können.

## ■ 1.6 Vertrauen ist der Schlüssel

Damit die Zusammenarbeit in einem Team gut funktioniert, braucht es vor allem eines: Vertrauen. Dabei ist es egal, ob das Team global verteilt ist oder im selben Zimmer sitzt.

In der virtuellen Umgebung ist Vertrauen sogar noch wichtiger, aber auch schwieriger herzustellen und vor allem aufrechtzuerhalten. Viele Organisationen sind zudem sehr skeptisch, ob echtes Vertrauen in einer virtuellen Umgebung überhaupt aufgebaut werden kann. Einige Wissenschaftler sind sogar davon überzeugt, dass wir von Natur aus allen Menschen außer unseren eigenen Familienmitgliedern misstrauen. Wie können Mitarbeiter wirklich

Vertrauen gegenüber anderen entwickeln, die sie womöglich noch nie persönlich getroffen haben? Reicht es, einfach viele virtuelle Meetings aufzusetzen und auf das Beste zu hoffen? Oder ist Vertrauen doch nicht so wichtig für den Erfolg in einem Unternehmen?

Teams ohne Vertrauen arbeiten weder produktiv noch effizient. Eine Meta-Studie<sup>8</sup> hat nachgewiesen, dass die Menschen nicht nur unmotiviert sind, sondern dass vor allem auch die Produktivität deutlich nachlässt, wenn das Vertrauen fehlt. Dazu kommt, dass ein Mangel an persönlichen Interaktionen automatisch zu Misstrauen führt. Unternehmen sind also gefordert, proaktiv die Mechanismen zu implementieren, die sicherstellen, dass Vertrauen auch in der virtuellen Umgebung stattfinden kann. Es reicht aber nicht, nur Vertrauen aufzubauen, Sie müssen auch dafür sorgen, dass dieses aufrechterhalten bleibt.



Bei der erwähnten Metastudie wurden 52 Studien analysiert, in denen die Rolle des Vertrauens in virtuellen Teams untersucht wurde. Die Ergebnisse aus den Befragungen von 1850 Teams basieren auf diesen drei Fragen:

1. Gibt es eine Korrelation zwischen dem Vertrauen in virtuelle Teams und der Teameffektivität?
2. Steigt die Bedeutung von Vertrauen, wenn das Team virtuell arbeitet?
3. Ist Vertrauen weniger wichtig, wenn die Teams genaue Aufzeichnungen über die Kommunikation führen?

Die Metastudie weist eine eindeutige positive Korrelation zwischen Vertrauen und virtueller Teameffektivität auf. Wenn Menschen sich vertrauen, dann sind sie auch viel eher bereit, ihr wertvolles Wissen und ihre Informationen zu teilen. Zeigen sich in virtuellen Teams Probleme, liegt die Ursache oft im fehlenden Vertrauen.

Nun bietet gerade die virtuelle Arbeit die Möglichkeit, alle möglichen Informationen rund um Teamwork und Workflow gleich verfügbar zu haben. Die Dokumentation von Interaktionen in Form von E-Mails, Chatverläufen und anderen Aufzeichnungen der Online-Kommunikation passiert fast von alleine.

Während Sie virtuell arbeiten, wird automatisch jede Aktion und jedes Kommunikationselement gespeichert. Dadurch wird der Beitrag der einzelnen Personen viel schneller sichtbar und nachvollziehbar.

Haben die Mitglieder nun ständig Zugriff auf die Aufzeichnungen, ist Vertrauen auch weniger wichtiger. Wenn ein Unternehmen nun die Verfolgung und Aufzeichnung von Kommunikationen nicht ermöglicht, kann das die Leistung beeinträchtigen.

<sup>8</sup> <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27228105/>



### Exkurs „Schnelles Vertrauen“

Wenn Menschen das Gefühl haben, dass sie „im selben Boot sitzen“, führt das dazu, dass sie sich gegenseitig vertrauen. Umgangssprachlich wird das als „Flitterwochenperiode“ einer Beziehung bezeichnet. Das gilt vor allem dann, wenn die Gruppe unter Leistungsdruck steht und die Menschen keine andere Wahl haben, als sich gegenseitig zu vertrauen, um voranzukommen. Aber Achtung: Schnelles Vertrauen ist zeitlich begrenzt. Sie müssen echtes Vertrauen aufbauen, das dann auch dauerhaft ist.

In Teams müssen Sie proaktiv Vertrauen aufbauen. Damit Ihnen das gelingt, achten Sie auf folgende Punkte:

- Geben Sie dem Team Zeit, dass es sich kennenlernt: Ermutigen Sie soziale Aktivitäten, die emotionale Bindungen zwischen den Menschen herstellen. Fördern Sie, dass sich die Menschen ab und zu auch persönlich treffen, um Beziehungen aufzubauen. Eine weitere Möglichkeit ist, dass die ersten zwei Minuten eines Online-Meetings immer für Gespräche über persönliche Dinge reserviert sind. Menschen interessieren sich für die persönlichen Dinge anderer, wie z. B. Hobbys. Dadurch bekommen sie ein besseres Gefühl für die andere Person und können erkennen, ob sie etwas gemeinsam haben. Menschen neigen dazu, anderen zu vertrauen, die ihnen ähnlicher sind.



### Icebreaker: Take 5

Eine persönliche Verbindung können Sie mit diesem ganz einfachen Icebreaker „Take 5“ fördern. Jedes Teammitglied zählt fünf Dinge aus dem persönlichen Leben auf, die es gerade beschäftigt.

Weitere Icebreaker finden Sie in Kapitel 4.

- Menschen vertrauen einander basierend auf diesen drei Faktoren: Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit. Sie können diese Faktoren fördern, indem Sie die Fähigkeiten und das Fachwissen jedes Mitglieds gezielt ansprechen und sichtbar machen.
  - Lassen Sie jede Person das Ergebnis ihrer Arbeit selbst erzählen und zeigen, wie sie eine Aufgabe ausgeführt hat (= Glaubwürdigkeit)
  - Halten Sie Versprechen und Fristen ein, auf die Sie sich im Team geeinigt haben. Durch die Dokumentation von Interaktionen erinnern sich die Teammitglieder auch viel schneller daran, was wann und von wem getan werden sollte (= Zuverlässigkeit).
  - Zeigen Sie mehr Anstrengungen, als vielleicht formal von Ihnen gefordert wird. Engagement hilft dabei, dass andere erkennen, dass Sie ihnen helfen wollen (= Vertrauenswürdigkeit).
- Der Schlüssel zu guter Kommunikation ist nicht Quantität, sondern Qualität. Versuchen Sie, das Team vor einer Informationsüberflutung mit unzähligen E-Mails und häufigen Besprechungen zu schützen.

## ■ 1.7 Erfolgreich kommunizieren

Wenn wir in unserem Alltag mit Freunden zusammentreffen, verspüren wir selten einen Druck, uns perfekt zu zeigen und keine Fehler zu machen. Wir sind dann wie wir sind, das Aussehen und die Umgebung sind dann nicht wichtig. Anders ist es, wenn wir eine Einladung zu einem Video-Chat bekommen. Bei den meisten tauchen sofort unzählige Ausreden auf, warum wir nicht die Kamera einschalten können. Die Angst, sozial nicht gut aufzutreten, ist bei Videokonferenz-Tools wie beispielsweise Zoom oder Microsoft Teams besonders groß. Wenn wir aber mit einem guten Freund zusammen sind, sind wir einfach entspannter und mehr „wir selbst“. Das Zusammentreffen in einem physischen Raum führt bereits dazu, dass wir etwas gemeinsam haben und uns zugehörig fühlen. Es gibt einen Grund, der uns zu dieser Zeit an diesem Ort zusammenführt. Das alleine verbindet uns schon.

Wenn wir aber eine App nutzen, um an einer Videokonferenz teilzunehmen, fühlt sich auch das Treffen mit demselben Freund für denselben Grund seltsam an. Es entsteht ein Druck. Wir werden das Gefühl nicht los, dass wir witzig, unterhaltsam, mitfühlend oder engagiert sein müssen, wenn alles, was uns repräsentiert, unser Profilbild ist.

Im beruflichen Umfeld kommt noch ein anderes Phänomen hinzu: Die Einladung zu einem Online-Treffen – sei es ein Meeting, ein Webinar oder ein Workshop (den Unterschied können Sie im Abschnitt 1.8 nachlesen) – gleicht einer Einladung zu einer passiven Berieselung. Die Kommunikation in einer virtuellen Welt erfordert ein hohes Maß an mentalem und emotionalem Engagement, was stresst. Bei so vielen anderen verfügbaren Optionen wie E-Mails, Chats, Wikis etc. ist das Telefon oft das letzte Mittel. E-Mails und andere schriftliche Kommunikationsformen können jedoch nicht mit der emotionalen Verbindung einer Echtzeit-Interaktion mithalten. Bequemlichkeit darf daher nie die persönliche Kommunikation bestimmen und ersetzen. In traditionellen Büros besteht die Tendenz, dass die Leistungsbeurteilung auf der körperlichen Anwesenheit des Mitarbeiters im physischen Büro basiert: Kommen die Mitarbeiter rechtzeitig oder gehen sie zu früh? Sehen sie an ihrem Schreibtisch beschäftigt aus? All diese Hinweise gibt es in einem virtuellen Team nicht. Anstatt zu beobachten, wie die anderen arbeiten, sehen Sie lediglich das Endergebnis und das, was sie produzieren. Aber diese Informationen können auch irreführend sein. Sind Sie sicher, dass der Kollege wirklich weiter an dem Projekt arbeitet, wenn er oder Sie das Video abschaltet? Was denkt oder sagt die Person wirklich über Ihre Präsentation? Wie sehr glauben die anderen an das Projekt?

Die größte Herausforderung in der Online-Welt besteht also darin, Wege zu finden, um Verhalten zu beobachten, das Sie nicht sehen können.

### 1.7.1 Verhalten sichtbar machen

Online-Meetings fühlen sich für viele Menschen so an, als ob sie an einen Bildschirm gekettet wären und sie eine Maske mit einem Dauergrinsen aufsetzen, auch wenn sie genau das Gegenteil fühlen. In der traditionellen Arbeitswelt finden wir oft Momente, in denen wir unsere Maske fallen lassen können, was uns entspannt. Aber während gefühlt endloser Online-Meetings haben wir das Gefühl, dass wir diese Maske behalten müssen, solange unser Bild zu den Bildschirmen unserer Kollegen übertragen wird.

Die Lösung könnte nun einfach lauten, die Kamera auszumachen und häufiger das Telefon zu nutzen. Es ist aber unglaublich wichtig, dass Sie visuell anwesend sind. Nur so werden Sie als aktiv und präsent wahrgenommen. Selbst wenn Sie Ihr Profilbild oder Ihren Avatar bei ausgeschalteter Kamera sichtbar lassen, wirken Sie „abwesend“. Es reicht einfach nicht, nur das Mikrophon eingeschaltet zu haben und ab und an Wortmeldungen abzugeben.



### **Ist nonverbale Kommunikation wirklich wichtiger als gesprochene Worte?**

Es gibt die weitverbreitete Ansicht, dass 15% unserer Kommunikation mündlich erfolgen und die anderen 85% unserer Nachricht über die Körpersprache gesendet werden.

Die Geschichte hinter dem oft zitierten und ebenso oft missverstandenen magischen Verhältnis von gesprochenen Worten versus Körpersprache basiert auf den missinterpretierten Ergebnissen der Forschung von Albert Mehrabian. Er untersuchte den Vergleich der Wichtigkeit zwischen Gesichtsausdruck (60%) und Stimmkomponenten (40%) in Bezug auf die Einstellung einer Person. Dabei wurde diese Formel in einem besonderen Kontext untersucht, nämlich wenn die nonverbale Aussage nicht mit der verbalen Aussage übereinstimmt.

Es gilt also immer den Kontext (die Umgebung) einer Situation, die Beziehungen zwischen den Personen und weitere Faktoren wie die Rolle der beteiligten Menschen miteinzubeziehen, bevor Sie Schlussfolgerungen und Interpretationen aus der nonverbalen Sprache ziehen. So kann das Verschränken der Arme vor der Brust ein Zeichen dafür sein, dass jemand verschlossen ist. Wenn jedoch die Schultern dieser Person angehoben sind und die Zähne klappern, ist ihr möglicherweise im Moment einfach nur kalt.

Sie sollten immer nach dem Warum fragen, bevor Sie einen nonverbalen Hinweis interpretieren. Warum verhält sich diese Person in diesem Augenblick so? Was könnte es für verschiedene Gründe dafür geben. Trauen Sie dabei ruhig Ihrem ersten Impuls, dieser ist meistens der richtige.

Nonverbale Sprache ist zweifelsohne sehr wichtig, aber sie muss richtig verstanden werden, um daraus einen echten Nutzen für die weitere Kommunikation zu ziehen.

## **1.7.2 Stellen Sie sich Ihrer Kamera-Phobie**

Wenn wir Teenager sind, verbringen wir viel Zeit damit, uns Gedanken darüber zu machen, was die Leute über uns denken. Mit der Zeit stellen wir ernüchtert fest, dass niemand sich derart Gedanken über uns macht, wie wir es uns immer vorgestellt haben. Das Gleiche gilt im Bereich des Online-Treffens: Zunächst machen wir uns vielleicht Sorgen darüber, was andere Leute über uns sagen könnten. Aber wenn unsere Gesprächspartner überhaupt an

Kameraaufnahmen denken, ist die Wahrscheinlichkeit viel größer, dass sie nur über ihre eigene Erscheinung nachdenken und ihre Energie nicht an das Aussehen der anderen Personen verschwenden.

Auch wenn es verlockend ist und Sie einen stressigen Tag vor oder hinter sich haben – nutzen Sie Videoanrufe. Schalten Sie Ihre Kamera ein, wenn Sie an einem Meeting teilnehmen, damit andere Sie sehen und wissen, dass Sie da sind.

Der beste (und mir einzig bekannte wirklich funktionierende) Weg, die Angst vor dem eigenen Bild zu überwinden, ist sich dieser Angst zu stellen und einfach die Kamera einzuschalten.

Seien Sie offen und teilen Sie gleich zu Beginn mit den anderen, wie Sie sich mit der Kamera fühlen. Das hilft dabei, eine Beziehung aufzubauen. Die anderen werden ziemlich sicher Ihrem Beispiel folgen und ihre eigenen Bedenken teilen.

Sie werden auch sehr wahrscheinlich versichern, dass es für sie wichtig ist, dass Sie visuell präsent sind und dass das Aussehen überhaupt keine Rolle spielt. Die Mimik vervollständigt einfach die Worte und hilft dabei, diese zu interpretieren.



### Exkurs: Kreative Ausreden

Es gibt Tage, an denen man einfach nicht aufstehen mag. Wenn sich dann noch die Chance bietet, von Zuhause aus zu arbeiten, dann wird es noch schwieriger, den inneren Schweinehund zu zähmen. Eine Studie<sup>9</sup> hat nun die skurrilsten Ausreden aufgelistet, die MitarbeiterInnen hatten, die zu spät zu Meetings erschienen:

- Die Katze blieb in der Toilette stecken oder hatte Schluckauf.
- Ein Alptraum machte Angst, pünktlich zu erscheinen.
- Es ist zu kalt, um zu arbeiten.
- Morgendliche Übelkeit (es war ein Mann)
- Ein Astrologe warnte vor einem Autounfall auf einer großen Autobahn, also wurden lieber die Nebenstraßen benutzt, was wiederum zu einer Verspätung führte.
- Die falschen Wimpern klebten zusammen.
- Obwohl es fünf Jahre her ist, hatte der Mitarbeiter vergessen, dass er nicht mehr bei dem früheren Arbeitgeber arbeitet, und ist versehentlich dorthin gefahren.

Einige Mitarbeiter der Umfragen fühlten sich tatsächlich zu Verspätungen berechtigt und gaben deswegen die wahren Gründe an:

- Sie mussten eine TV-Show zu Ende sehen.
- Sie dachten, dass Halloween ein unternehmensweiter Feiertag wäre.
- Sie hatten ein Job-Interview bei einem anderen Unternehmen.
- Sie dachten, dass der Pendelverkehr zur Arbeitszeit zählen würde.

<sup>9</sup> <http://press.careerbuilder.com/2018-03-22-This-Years-Most-Bizarre-Excuses-for-Being-Late-to-Work-According-to-New-CareerBuilder-Survey>

Der moderne Mitarbeiter ist nicht verlegen, wenn es um Ausreden geht, die Verspätungen entschuldigen sollen. Angesichts der Tendenz zur Integration von Beruf und Privatleben argumentieren einige Experten, dass das Konzept der Verspätung vom Aussterben bedroht ist. Die Mitarbeiter sind viel flexibler, da sie bereits beim Frühstück ihre E-Mails abrufen oder Projekte nach der Arbeitszeit abschließen können.

### **Warum Ausreden bei virtuellen Besprechungen nicht funktionieren**

Bei Besprechungen wird die Pünktlichkeit jedoch nie aus der Mode kommen. Dies liegt daran, dass verspätete Starts echte, messbare Kosten verursachen.

Per definitionem erfordern Besprechungen eine sofortige, gleichzeitige Gruppenzusammenarbeit, um Produktivität und Problemlösung zu erzielen. Selbst wenn Sie die Zusammenfassung in Ihrem Posteingang lesen, würden Sie trotzdem diesen wichtigen Punkt bei virtuellen Besprechungen immer noch verpassen.

Chronisch Vergessliche brauchen jedoch keine bizarre Entschuldigung mehr, da sie mit virtuellen Besprechungslösungen von jedem Gerät aus überall auf ihre Besprechung zugreifen können. Mit den besten technischen Werkzeugen können auch sie den Gefahren trotzen, die von Schlüssel stehlenden Füchsen oder plötzlich die Straße überquerenden Bären ausgehen.

## **■ 1.8 Begriffs-Wirrwarr: Meeting, Workshop oder Webinar?**

Der große Vorteil, online im Team zu arbeiten, liegt für Unternehmen in der Reduzierung der Kosten. Jede Art von web- oder videobasiertem Treffen ist eine großartige Lösung, mit der Sie Verbindung zu anderen Personen herstellen und mit Personen an verschiedenen Standorten zusammenarbeiten können, auch wenn Sie sich nicht im selben Raum befinden.

Aber was ist für Sie die beste Methode, um online mit Ihren Kunden oder Kollegen zu kommunizieren? Die Auswahl ist groß: Sie können Online-Meetings, Online-Workshops oder auch Webinare veranstalten. Auch wenn es auf den ersten Blick vielleicht wie Haarspalterei wirken mag, ist es für den Erfolg Ihrer Kommunikation wichtig, dass Sie sich bewusst sind, welches Format Sie wählen. Denn jedes hat seine eigenen Tücken und Herausforderungen.

Mit dem Übergang von Teams und Organisationen zur Online-Arbeit steigt der Bedarf an gut gestalteten Online-Meetings und Workshops. Unstrukturierte oder schlecht ausgeführte virtuelle Besprechungen werden gefühlt schnell zur Zeitverschwendung. Das sorgt wiederum für frustrierte Teams.

In diesem Kapitel geht es um die Unterscheidung zwischen den verschiedenen Formaten, wann welches zum Einsatz kommen sollte und wie Sie als Moderator großartige Online-Workshops und Online-Meetings durchführen. Denn das Verstehen der Unterschiede zwi-

schen Workshops und Meetings spart Zeit, hilft dabei, die Zusammenarbeit in Gruppen optimal zu nutzen und einen schlechten Ruf für Workshops zu vermeiden.



Im Grunde besteht Ihre Aufgabe als Moderator darin, dass Sie die Teilnehmer durch einen Prozess führen und sie dabei unterstützen, dass sie ein Verständnis für eine Aufgabe, ein Produkt, eine Sache entwickeln und die Zusammenarbeit verbessern. Durch den Einsatz von Moderationstechniken und -methoden (siehe Kapitel 4) helfen Sie Menschen, strukturiert ihr gewünschtes Ergebnis zu erreichen.

## Gründe für Online-Treffen

In den meisten Fällen arbeiten Moderatoren in Präsenzsettings. Da immer mehr Organisationen und Mitarbeiter auf der ganzen Welt verteilt sind, wächst der Bedarf an Moderatoren, die Workshops oder Meetings in einer Online-Umgebung abhalten. Aufgrund der hohen Reise- und Organisationskosten steigt der Bedarf an Online-Meetings enorm. Es reicht allerdings nicht aus, Menschen einfach nur in einen Online-Raum „zusammenzusperren“. Sie brauchen einerseits als Online-Moderator ganz spezielle Fähigkeiten und Fertigkeiten und andererseits müssen Sie bereits im Vorhinein gut überlegen, wie der Prozess aussehen muss, damit das Team auch wirklich das gewünschte Ziel erreicht.

- Es gibt viele Teams, die über mehrere Standorte verteilt sind.
- In der Organisation wird viel mit hybriden Teams gearbeitet, bei denen sich einige Personen an einem gemeinsamen Ort befinden und weitere Mitarbeiter von einem anderen Ort aus sich zum Meeting dazuschalten.
- Online-Workshops oder Besprechungen können auch unter schwierigen Umständen durchgeführt werden, z. B. bei Krankheit, Reiseverboten oder Umweltproblemen.
- Sie können durch Online-Webinare oder auch Online-Produktdemos viel mehr Menschen gleichzeitig erreichen.

### 1.8.1 Meetings versus Workshops

#### Online-Meetings

Virtuelle Besprechungen oder Meetings sind die mit Abstand häufigste Art, wie Menschen online zusammenarbeiten. Ein virtuelles Meeting kann z. B. ein tägliches Stand-up-Meeting sein oder Besprechungen, Diskussionen etc. Virtuelle Besprechungen sollten aber wie alle anderen Treffen auch nur mit einem klaren Grund und einem bestimmten Ziel durchgeführt werden. Bei verteilten Teams ist der Einsatz von virtuellen Meetings sinnvoll, um so die Menschen miteinander zu vernetzen.

#### Online-Workshops

Zwar werden in Online-Workshops häufig die gleichen Methoden wie in Präsenz-Workshops verwendet, allerdings gibt es hier besondere Herausforderungen zu meistern. Sie brauchen

daher viel Vorbereitung. Ein gut gestalteter Online-Workshop kann Teams dabei unterstützen, sich neu auszurichten, Ideen und Lösungen zu generieren und auch Vertrauen und Beziehungen aufzubauen.



Meetings sind eine hervorragende Möglichkeit, um mit verschiedenen Menschen Informationen und Wissen einfach nur auszutauschen. Workshops dienen aber der Bearbeitung von Problemen.

Bei Workshops werden in einem vorher definierten Zeitrahmen mittels praktischer Anwendung von verschiedenen Vorgehensweisen u. a. Ideen generiert, Entscheidungen getroffen oder Möglichkeiten analysiert. Das Ergebnis eines erfolgreichen Workshops ist, ein umsetzbares, vordefiniertes Ziel zu erreichen.

**Oder anders gesagt:**

**In Meetings werden Dinge besprochen,  
in Workshops werden Dinge bearbeitet.**

## 1.8.2 Wann sollten Sie ein Meeting abhalten?

Meetings werden gemeinhin dann einberufen, wenn Personen Informationen und Wissen zu einem Thema einholen und/oder austauschen wollen. Dabei können in einem Meeting durchaus mehrere Themen besprochen werden, Entscheidungen fallen oder andere Aktivität stattfinden, aber das ist nicht zwingend notwendig. Die häufigsten Gründe, warum in Unternehmen Meetings stattfinden, sind die folgenden.

Generell unterscheide ich zwischen zwei verschiedenen Zielen bei Meetings:

- **Informationsaustausch:** Diese erfassen in erster Linie den Austausch von Informationen, der von der einladenden Person präsentiert wird. Die Interaktion der Teilnehmer mit dem Besprechungsleiter beschränkt sich normalerweise auf Fragen und Kommentare.
- **Problemlösung:** Problemlösungsbesprechungen nutzen das Wissen und die Erfahrung der Anwesenden, um eine Entscheidung treffen zu können oder Lösungsmöglichkeiten zu besprechen. Diese Besprechungen sind interaktiv und beinhalten eine wechselseitige Kommunikation zwischen allen Teilnehmern.

Wenn Sie den größten Teil Ihrer Zeit in Besprechungen verbringen, kann jede Besprechung in die nächste übergehen. In dem Tempo, in dem Sie unterwegs sind, haben Sie bald das Gefühl, keine Zeit mehr zu haben, um für jedes Meeting die richtigen, fokussierten Ziele festzulegen. Das muss aber nicht so sein.

Ich unterscheide diese vier Arten von Meetings:

1. Statusaktualisierungs- bzw. Stand-up-Meetings
2. Meetings zur Entscheidungsabstimmung
3. Projekt-Kick-off-Meetings
4. Feedback- oder Nachbesprechungs-Meetings

## Statusaktualisierung/Stand-up-Meeting

Ihr wöchentlicher Jour fixe, Ihre tägliche Kurzbesprechung oder Ihr Scrum-Stand-up – alle diese Besprechungen fallen in die Kategorie der Statusaktualisierungen. Das Ziel ist dabei, alle Teilnehmer des Meetings mit den erforderlichen Informationen auf den neuesten Stand zu bringen. Egal, ob Sie in einem kleinen Team arbeiten oder in einem Konzern – diese Art der Meetings sind essentiell für den Erfolg eines jeden Unternehmens.

Wenn Ihr Unternehmen beispielsweise mit Scrum arbeitet, wissen Sie bereits, dass es ein Zeitlimit für die tägliche Statusaktualisierung (oder eben das tägliche Stand-up) von 15 Minuten gibt. Dieses Zeitlimit können Sie auf jegliche Besprechung umlegen, die zweckmäßig sein soll. Dadurch haben Sie mehr Zeit für andere Dinge.



### Legen Sie bei diesem Meeting Ihren Fokus auf die Zweckmäßigkeit

Konzentrieren Sie sich bei der Moderation einer solchen Besprechung darauf, dass sich alle kurz halten und die Aussagen auf den Punkt bringen. Geben Sie den Teilnehmern nicht die Möglichkeit, sich ablenken zu lassen und Zeit zu verschwenden.

Das Ziel eines solchen Meetings besteht darin, sehr schnell einfache Fragen zu beantworten wie z. B.:

- Was ist seit unserem letzten Treffen passiert?
- Was steht heute auf dem Plan?
- Gibt es irgendwas, das dich dabei behindert, deine Ziele zu erreichen?
- Benötigst du etwas von mir oder sonst jemandem, um deine Arbeit zu erledigen?

## Entscheidungsabstimmungs-Meetings

In einem typischen Entscheidungsfindungsprozess werden verschiedene Optionen präsentiert, um gemeinsam die bestmögliche Entscheidung zu treffen.

Bei diesem Meeting müssen Sie generell vor diesen Punkten Acht geben:

- **Informationsüberflutung:** Viele Informationen zu haben, wird oft als vorteilhaft angesehen. Wenn es zu viele Informationen sind, kann das schnell überwältigend sein.
- **Nicht genügend Informationen:** Es ist aber auch nicht gut, nicht genügend Informationen zu haben, die Ihre Entscheidung zu unterstützen.
- **Unrealistisches Denken:** Übermäßiges Vertrauen in das Ergebnis kann schnell durch Gruppendenken entstehen. Passen Sie auf, dass Sie realistische, tragfähige und erreichbare Optionen identifizieren.
- **Stress, zeitliche Einschränkungen** oder andere Umstände wie der Druck, eine Entscheidung treffen zu müssen, können die gewünschten Ergebnisse beeinträchtigen. Sie könnten versehentlich wichtige Daten überspringen oder die Auswirkungen der einen oder anderen Aktion auf das Team vergessen.

- **Keine Weiterverfolgung der getroffenen Entscheidungen:** Wenn Sie eine Entscheidung treffen, müssen Sie diese weiterverfolgen, um zu verstehen, ob sie wirklich die richtige war.



#### **Legen Sie Ihren Fokus auf das Finden blinder Flecken**

- Wenn Sie eine Entscheidung treffen wollen, ist es wichtig, dass Sie zunächst alle Informationen offenlegen. Fragen Sie daher alle Anwesenden gleich zu Beginn, ob sie das Gefühl haben, alles zu wissen, was sie brauchen, um eine gute Entscheidung treffen zu können.
- Wenn Sie nach Fachwissen suchen, können Sie blinde Flecken aufdecken. Fragen Sie, wer der Experte für ein bestimmtes Gebiet ist. Stellen Sie auch folgende Frage an sich und Ihr Team:  
Welches Fachwissen kann ich bzw. kannst du einbringen, um das Problem zu verstehen und einzugrenzen?
- Stellen Sie sicher, dass Sie das Wissen Ihrer Teammitglieder und anderer Verbündeter in vollem Umfang nutzen.

### **Projekt-Kick-off**

Projekte zu starten ist ein wesentlicher Bestandteil des Projektmanagements. Dabei gilt es, die Rollen zu besprechen und Informationen zu teilen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.



#### **Legen Sie Ihren Fokus auf wer bis wann was macht**

- Idealerweise sollte am Ende eines solchen Meetings jeder den Plan kennen.
- Dazu gehört, dass Sie wissen, welchen Teil wer bis wann erledigen will.
- Stellen Sie also sicher, dass jeder das Meeting verlässt und seine persönlichen Aufgaben kennt und weiß, bis wann diese an wen geliefert werden müssen.
- Ein Protokoll, das Sie am Ende des Meetings aussenden, kann dabei extrem hilfreich sein.

### **Feedback oder Nachbesprechungen**

Bei beiden Besprechungen geht es im Grunde darum, dass Sie vergangene Ereignisse besprechen und offene Punkte zur Diskussion stellen. Unabhängig davon, ob das Feedback gut oder schlecht ausfällt, möchten Sie, dass sich die Menschen motiviert und gut fühlen. Sie sollen engagiert aus dieser Besprechung gehen – aber sie sollen auch nicht das Gefühl haben, dass sie sich auf den Lorbeeren ausruhen können.

**Legen Sie Ihren Fokus auf die Zukunft**

- Auch wenn Sie über Ereignisse in der Vergangenheit sprechen, sollten Feedback- und Nachbesprechungstreffen in die Zukunft blicken.
- Stellen Sie sicher, dass Sie die zukünftigen Erwartungen und Pläne mit Informationen aus der Vergangenheit verknüpfen.
- Achten Sie darauf, dass Ihr Team optimistisch und motiviert bleibt – unabhängig davon, was in der Vergangenheit passiert ist.

**Genereller Hinweis**

Wenn Sie wissen, um welche Art von Besprechung es sich handelt, dann erinnern Sie sich an den Schwerpunkt, den wir für diese Art von Besprechung aufgeführt haben, und leiten Sie die Besprechung in diesem Sinne. Sie werden vielleicht überrascht sein, welchen Unterschied dies bewirken kann.

**1.8.3 Wann sollten Sie einen Online-Workshop abhalten?**

Wenn es darum geht, gemeinsam an einem Thema zu arbeiten, um Input und Konsens von verschiedenen Menschen einzuholen, sind kollaborative Workshops die beste Wahl. In einem Workshop-Setting profitieren nicht nur die Nutzer von der Themenvielfalt, sondern es können auch generelle Informationen ausgetauscht werden.

Als Design-Thinking-Berater arbeite ich in diesem Setting, das sämtliche Punkte – von der Anfangsanalyse der Problemstellung bis hin zu der Einholung und Einarbeitung von Feedback für die Lösung – abdeckt.

**Design-Thinking-Workshops**

Ein interdisziplinäres Team versammelt sich, um zunächst den Standpunkt eines Nutzers zu verstehen und darauf aufbauend eine Vielzahl von Ideen aus verschiedenen Perspektiven zu generieren, um die beste Lösung im Sinne des Nutzers als Prototyp umzusetzen und iterativ Feedback einzubauen.

Ich unterscheide fünf verschiedene Arten von Workshops:

1. Konzeptions-Workshops
2. Empathie-Workshops
3. Ideengenerierungs-Workshops
4. Entscheidungsfindungs-Workshops
5. Kritik-Workshops

## Konzeptions-Workshops

Das Ziel eines Konzeptions-Workshops ist, Projektmeilensteine und -pläne zu definieren. Sie finden normalerweise zu Beginn eines Projekts oder eines wichtigen Abschnitts statt. Es werden dabei u. a. die Erwartungen der Beteiligten diskutiert, ein gegenseitiges Verständnis aufgebaut, Vision und Mission abgesteckt, ein Einblick auf den breiteren Kontext ermöglicht und natürlich auch neues Wissen gesammelt, das sich dann wiederum direkt auf das Konzept auswirkt.



### Legen Sie den Fokus auf das Konzept

Verwenden Sie hier eine Mischung aus verschiedenen Methoden, die einen guten Einblick in den aktuellen Status geben und die helfen, Entscheidungen über das weitere Vorgehen zu treffen. Schließen Sie einen solchen Workshop mit einem Aktionsplan ab.

## Empathie-Workshops

Ziel eines Empathie-Workshops ist, dem Team zu helfen, die Bedürfnisse der Menschen innerhalb eines Projekts zu verstehen und deren Sichtweise nachvollziehbar zu machen. In einem solchen Workshop wird ein Verständnis rund um die relevanten Stakeholder aufgebaut, Klarheit und Konsens über die diversen Anforderungen werden erreicht und vor allem entsteht Empathie für alle Beteiligten. Empathie-Workshops finden normalerweise zu Beginn eines Projekts oder nach Abschluss einiger Benutzerrecherchen statt.



### Legen Sie den Fokus auf die Einbindung verschiedener Perspektiven

Laden Sie in einen solchen Workshop nicht nur das Kernteam ein, sondern auch andere wichtige Zielgruppen aus dem Projekt. Jeder Teilnehmer mit eigenen Perspektiven auf Ihre Fragestellung ist ideal für einen Empathie-Workshop. Eine informelle Umgebung führt zu einem gemeinsamen Verständnis der verschiedenen Anforderungen und Perspektiven.

## Ideengenerierungs-Workshop

Das Ziel eines Ideengenerierungs-Workshops ist, schnell eine breite Palette von Ideen zu generieren und diese dann zu diskutieren. In einem solchen Workshop können Sie die Ideen auch gleich skizzieren, um die Diskussion anzuregen, die Menschen motivieren, sich in das Projekt stärker einzubringen, und weitere Perspektiven einbinden.



### Legen Sie den Fokus auf neuen Input für neue Ideen

Die Kraft eines Ideengenerierungs-Workshops entsteht durch die Einbeziehung verschiedener Perspektiven:

- Laden Sie daher eine Vielzahl von Rollen ein.
- Die Workshop-Umgebung sollte zum kreativen Denken anregen und viel Prototyping-Material wie Papier, Plastilin, Haftnotizen etc. beinhalten.
- Planen Sie eine strukturierte Abfolge von kreativen Methoden und wählen Sie eine Priorisierungsmethode wie Punktabstimmung.
- Nachdem das Team viele Ideen generiert hat, sollte ein nächster Workshop geplant werden, in dem Sie Entscheidungen treffen.

## Entscheidungsfindungsworkshops

Ziel eines Entscheidungsfindungsworkshops ist, einen Konsens darüber zu erzielen, welche Ideen weiterverfolgt und verfeinert werden und welche Ziele, Nutzer etc. priorisiert werden sollten. Entscheidungsfindungsworkshops sind immer dann von Vorteil, wenn wichtige Entscheidungen getroffen werden müssen.



### Legen Sie den Fokus auf Priorisierung

Nutzen Sie Aktivitäten zur Priorisierung von Ideen und strukturieren Sie diesen Workshop gut, um schnell zu einem Konsens zu kommen. Sie können dabei zur gemeinsamen Entscheidung finden, wie Sie mit einer Reihe von Ideen oder Initiativen vorankommen können. Geben Sie in einem solchen Workshop jedem Teammitglied die Möglichkeit, seine Stärke und sein Wissen zum gesamten Projekt beizutragen.

## Kritik-Workshop

Das Ziel eines Kritik-Workshops ist, dem Team Raum zu geben, um vorhandene Inhalte und Ideen zu bewerten, schnell Lösungen für die Optimierung zu identifizieren und generell zu bewerten, an welchem Punkt des Projekts Sie stehen und wie es weitergehen soll.



### Legen Sie den Fokus auf Optimierung

Zu Beginn eines solchen Workshops können Sie die momentanen Ziele, Annahmen und Ansätze besprechen, um zu überlegen, wie das weitere Vorgehen aussehen soll. Ein Kritik-Workshop funktioniert am besten mit einem kleinen Team aus interdisziplinären Rollen, die für die Perspektivenvielfalt sorgen. Die Workshop-Struktur soll den Teilnehmern helfen, das momentane Vorgehen anhand einer Reihe vorhandener objektiver Kriterien zu bewerten und anzupassen. Das Ende eines solchen Workshops sollte darin die Entscheidung für das weitere Vorgehen sein.



### **Meiden Sie unbedingt die Stummschalte-Taste in Workshops**

Viele Experten empfehlen, die Teilnehmer von Online-Workshops als Moderator „mute“, also stumm, zu schalten. Ich empfehle Ihnen bei Workshops genau das Gegenteil. Es sind die Geräusche in der Online-Welt, die uns viel über die Stimmung sagen. Wenn Sie diese nun „abschalten“, berauben Sie sich selbst vieler Möglichkeiten, rechtzeitig zu merken und vor allem einzugreifen, wenn zum Beispiel die Stimmung kippt.

Aber Achtung: Die Aufmerksamkeit bei virtuellen Meetings ist viel fokussierter. Dabei ist vor allem die Klangqualität von entscheidender Bedeutung. Wenn wir Menschen nicht mühelos hören können, sind unsere bereits begrenzten und besteuerten kognitiven Ressourcen noch geringer. Verwechseln Sie also nicht störende Geräusche wie Rückkoppelungen mit menschlichen Tönen.

## **1.8.4 Struktur und Format**

Wie wir also sehen, unterscheiden sich die Zwecke für Workshops und Meetings grundlegend. Daher ist es naheliegend, dass sich auch die Struktur der beiden virtuellen Treffen unterscheidet.

Meetings sind meistens viel passiver als Workshops. Die Teilnehmer verbringen in Meetings die Zeit mit Sprechen oder Zuhören, während sie sich in Workshops aktiv einbringen – zum Beispiel, indem sie gemeinsam Ideen generieren, zusammen die Dinge skizzieren und Methoden durchführen, um einen gemeinsamen Fortschritt zu erreichen. Praktische Aktivitäten sind aber nicht nur auf Workshops reduziert. Auch in Meetings können Sie als Moderator die Teilnehmer unterstützen, aus ihrem routinemäßigen Denken auszubrechen.

### **Workshops haben eine typische Struktur**

Workshops durchlaufen oft eine divergente und konvergente Phase.

Bei divergenten Aktivitäten entwickeln die Teammitglieder viele Ideen, die für das jeweilige Thema relevant sind. Es gibt viele verschiedene Techniken, die Sie nutzen können, um dieses Ziel zu erreichen. Einige davon stelle ich Ihnen in Kapitel 4 vor.

In der konvergenten Phase suchen die Personen nach einem Muster innerhalb der vorher generierten Ideen und priorisieren diese nach verschiedenen Kriterien wie zum Beispiel welche realisierbar sind. In dieser Phase sind Techniken wie Affinitätsdiagramme sinnvoll.

### **Meetings haben aber auch eine Struktur, nur nicht eine so formale**

Obwohl Workshops in der Regel einer formaleren Struktur folgen als Besprechungen, sind Besprechungen nicht strukturlos (auch wenn einige sich so anfühlen, weil sie einfach schlecht vorbereitet wurden).

Selbst routinemäßig stattfindende Besprechungen wie Stand-up- und Einzelbesprechungen profitieren von einer Struktur, die flexibel genug ist, um sich im Laufe der Zeit der jeweiligen Entwicklung anzupassen.



Beispielsweise verwenden tägliche Stand-up-Meetings eine Reihe von bestimmten Fragen, um sicherzustellen, dass die Diskussion auf dem richtigen Weg ist:

- Was hast du gestern geschafft?
- Woran arbeitest du heute?
- Welche Hindernisse stehen dir dabei eventuell im Weg?

In einem anderen Beispiel kann ein Manager einen direkten Bericht anfordern, um seine Agenda für ein Meeting vorzubereiten. Dann kann er im Vorfeld Fragen zur Entwicklung einer Struktur stellen wie:

- Was ist Ihr Ziel?
- Wo brauchen Sie Unterstützung?

### 1.8.5 Planung und Vorbereitung

Die Planung eines Meetings erfordert Vorbereitung: Neben einer Agenda brauchen Sie zum Beispiel eventuell eine Präsentation. Die Vorbereitungen der meisten Meetings verblassen allerdings im Vergleich zur Vorbereitung eines Workshops. Workshops dauern nicht nur länger und sind komplexer, sie weisen eben auch in der Regel mehr praktische Aktivitäten auf, die geplant werden müssen.

Wie Sie Online-Meetings und Online-Workshops gut vorbereiten, sodass Sie als Moderator erfolgreich Ihre Teilnehmer zum angepeilten Ziel begleiten, besprechen wir in Abschnitt 3.3.

### 1.8.6 Webinare

Ein Webinar ist ganz vereinfacht gesagt ein Seminar im Web. Es ist eine interaktive Online-Veranstaltung, die verschiedene Möglichkeiten der Kommunikation zwischen einem Moderator und seinen Teilnehmern bietet. Sie können mittels Live-Chat, Whiteboard, Datendownload, Umfragen, Fragen und Antworten interagieren.

Ein Webinar hat immer ein festgelegtes Start- und Enddatum. Zu der Bildschirmübertragung gibt es meistens mündlich Erklärungen des Vortragenden. Nicht selten führt ein Moderator durch das Webinar, um Fragen zu klären oder das Publikum zu aktivieren.

Ein Webinar ist eine virtuelle Echtzeitveranstaltung, die Audio- und Videoübertragung bietet. Die Teilnehmer können von überall aus teilnehmen, wo sie eine stabile Internetverbindung haben.

- **Engagement der Teilnehmenden:** Webinare sind im Allgemeinen weniger interaktiv als Workshops oder Meetings, bieten aber im Normalfall zumindest Chats und Umfragen an.

- **Gruppengröße:** Bei einem Webinar bekommen die Teilnehmer im Normalfall einen Link zur Einwahl – es ist sonst keine erweiterte Hardware und Software erforderlich. Je nach Programm können Tausende Teilnehmer bei einem Webinar dabei sein. Bei den Videokonferenzen ist – je nach Ziel und Intention – eine Beschränkung auf zehn Personen sinnvoll, um noch konstruktiv arbeiten zu können.
- **Reichweite:** Aufgrund der größeren Reichweite eignen sich Webinare vor allem für Marketingzwecke. Sie können damit gut Produkte präsentieren oder demonstrieren. Dadurch sorgen Sie für eine gewisse Kundenbindung, können aber auch neue Kunden erreichen. Durch die einseitige Kommunikation ist der Fokus während des gesamten Zeitraums auf den Moderator bzw. Einladenden alleine gerichtet.
- **Aufgabe der Moderation:** Wenn es Ihr Ziel ist, sich als Vordenker vorzustellen und so beispielsweise Ihre persönliche Marke auszubauen, sollten Sie sich auf jeden Fall für ein Webinar entscheiden. Webinare versetzen Sie in eine Position der Macht und teilen Ihnen dadurch gleich eine gewisse Autorität zu. Die Personen, die an einem Webinar teilnehmen, sind in den allermeisten Fällen gekommen, um mehr über Ihr Thema und auch Sie zu erfahren.



#### Einige Beispiele, wie Sie die Zuhörer beschäftigen können:

- Verwenden Sie viele Bilder.
- Stellen Sie viele Fragen.
- Verwenden Sie Umfragen.
- Erzählen Sie persönliche Geschichten.
- Laden Sie einen spannenden Gastredner ein.
- Arbeiten Sie mit Gamification-Elementen.
- Halten Sie die Dinge leicht und in Bewegung – wenn Sie Ihre Zuhörer beschäftigen, lohnt sich für die Teilnehmenden die Präsentation oder Schulung.

	Workshop	Meeting	Webinar
<b>Ziele</b>	Lösungserarbeitung Entscheidungsfindung	Informationsaustausch Entscheidungsvorbereitung Problembesprechung	Wissensvermittlung
<b>Umfang</b>	Spezielle Fragestellung vertiefend bearbeiten	Verschiedene Fragestellungen besprechen	Spezifischen Inhalt vorstellen
<b>Dauer</b>	Meist halber oder ganzer Tag	Zwischen halber Stunde bis hin zu mehreren Stunden	Meistens nur 60 bis 90 Minuten
<b>Struktur und Format</b>	Interaktiv, Moderator führt durch den Prozess und gibt Impulse	Aktive Beteiligung der Teilnehmenden, Moderator führt durch die Diskussion	Einseitige Kommunikation, manches Mal Interaktionen wie Umfragen, Fragen- und Antwort-Sessions