

**Eugenia Schmitt**

# **Virtuelle Meetings leiten**

**Effiziente Gestaltung und Durchführung von virtuellen Meetings.  
Wie die professionelle virtuelle Zusammenarbeit der Teilnehmer gelingt.**

# Inhalt

Mind Map .....	10
Darum geht's .....	12

## **Teil 1: Virtuelle Meetings – was ist hier anders?**

<b>1</b>	<b>Virtuelle Meetings vs. persönliche Meetings .....</b>	<b>20</b>
1.1	Besonderheiten des virtuellen Meetings .....	21
1.2	Aufmerksamkeit im virtuellen Raum: Was machen die Menschen bloß? .....	23
1.3	Die Chancen virtueller Meetings: Was macht sie erfolgreich? .....	25
<b>2</b>	<b>Technische Hilfsmittel und ein sinnvoller Umgang mit ihnen .....</b>	<b>28</b>
2.1	Das virtuelle Meeting ist auch eine Sache der technischen Ausstattung .....	30
2.1.1	Die geeignete Meeting-Plattform wählen .....	31
2.1.2	Sinnvolle technische Hilfsmittel .....	33
2.1.3	Hardware .....	36
2.1.4	Die Internetverbindung und das Telefon .....	38
2.1.5	Kombination von Telefon und Internetplattformen .....	40
2.2	Welche Ausstattung braucht die Moderation wirklich? .....	41
2.2.1	Große Bildschirme und mehrere Bildschirme oder Geräte .....	41
2.2.2	Applikationen für die Zusammenarbeit .....	42
2.2.3	Erreichbarkeit der IT-Zuständigen (technischen Support) sichern .....	51

<b>3</b>	<b>Die Kompetenzen der Moderation .....</b>	<b>52</b>
3.1	Meeting-Qualität ist Führungsverantwortung.....	54
3.2	Mindset und Multitasking.....	55
3.3	Um welche Art Meeting geht es und was will die Moderation erreichen? .....	57
3.4	Die Gestaltung der Kommunikation: Teilnehmer dazu bringen, sich voll und ganz zu engagieren .....	60
3.4.1	Wann ist ein Einschalten der Kamera sinnvoll?.....	60
3.4.2	Die Mute-Funktion: Fluch oder Segen?.....	62
3.4.3	Chat .....	64
3.5	Gibt es eine optimale Dauer eines virtuellen Meetings?.....	65
3.6	Die richtige Frequenz der Besprechungen finden .....	72
3.7	Welche Kommunikationsform ist für welche Art der Problemstellung sinnvoll? .....	73

## **Teil 2: Virtuelle Meetings gestalten und durchführen**

<b>4</b>	<b>Vorbereitung auf ein virtuelles Meeting .....</b>	<b>78</b>
4.1	Planung und professionelle Agenda .....	80
4.2	Wie kann eine professionelle Agenda erstellt werden?.....	85
4.2.1	Die richtigen Punkte auf die Agenda setzen .....	85
4.2.2	Einen Prozess für jeden Punkt definieren .....	87
4.2.3	Die passende Zeit für die Bearbeitung der Punkte festlegen.....	88
4.2.4	Die Punkte in die richtige Reihenfolge bringen .....	91
4.3	Meeting-Inhalte bestimmen und koordinieren.....	95
4.3.1	Input von den Teilnehmern einholen.....	95
4.3.2	Verantwortung für die Inhalte teilen .....	95
4.3.3	Koordinieren, wer wann welche Inhalte wie teilt.....	97
4.3.4	Themen für die Agenda als Fragen aufstellen.....	97
4.3.5	Den Zweck in die richtige Kategorie einordnen.....	98
4.4	Muss es ein Meeting sein? Synchrones und asynchrones Arbeiten.....	99

4.5	Teilnehmer, Aufmerksamkeit und Pausen .....	101
4.5.1	Teilnehmer – wie viele Personen sollten anwesend sein und wer sind die richtigen Teilnehmer? .....	101
4.5.2	Pausen einplanen – wieso im virtuellen Meeting? .....	103
4.5.3	Aufmerksamkeitsspanne .....	104
4.6	Rollen der Teilnehmer im virtuellen Meeting .....	106
4.7	Die Ausstattung des Webinar-Raums und der zusätzlichen Tools testen .....	109
4.8	Einen Plan B haben .....	110
<b>5</b>	<b>Professionelle Einführung in ein virtuelles Meeting .....</b>	<b>110</b>
5.1	Der Grundbaustein produktiven Arbeitens: Ein gutes Arbeitsklima schaffen .....	114
5.2	Woran die Moderation noch denken sollte .....	121
5.3	Richtig in das virtuelle Meeting einführen .....	123
5.4	Wirkungsvoll präsentieren im virtuellen Raum .....	129
5.5	Die Technik des stillen Lesens .....	140
<b>6</b>	<b>Kollaborationstechniken zielgerecht auswählen und anwenden .....</b>	<b>142</b>
6.1	Informationen sammeln .....	144
6.1.1	Brainstorming .....	144
6.1.2	Brainwriting .....	153
6.1.3	Effiziente Nutzung von Mind Mapping in Gruppen .....	157
6.2	Entscheidungen treffen .....	161
6.2.1	Mögliche Entscheidungswege .....	161
6.2.2	Systemisches Konsensieren .....	162
6.2.3	Entscheidungsfindung durch Abstimmung, Scoring, Ranking und Punktwahl .....	164
6.3	Interaktion mit verschiedenen technischen Anwendungen fördern .....	167
6.4	Gruppenräume richtig nutzen .....	171
<b>7</b>	<b>Abschluss und Nachbereitung des virtuellen Meetings .....</b>	<b>174</b>
7.1	Den Abschluss professionell gestalten .....	176
7.2	Protokoll, Notizen, To-dos – was, wie und an wen? .....	178

7.3	Feedback – wie, wann, wofür und was damit tun? .....	184
7.4	Reflexion und Weiterentwicklung unter Moderatoren .....	192
7.4.1	Selbstreflexion .....	192
7.4.2	Weiterentwicklung der virtuellen Besprechungsmoderation .....	192

## **Teil 3: Kommunikation und Gruppendynamik im virtuellen Raum**

### **8 Professionell kommunizieren in virtuellen Meetings ..... 196**

8.1	Besonderheiten der virtuellen Kommunikation .....	198
8.1.1	Wie kann eine gute virtuelle Kommunikation unterstützt werden? .....	200
8.1.2	Professionelles Zuhören und Nachfragen .....	202
8.1.3	Stimme und Sprechtempo .....	206
8.1.4	Implizite und explizite Botschaften im virtuellen Kontext .....	209
8.2	Kommunikationsregeln einführen und etablieren .....	211
8.3	Kommunikation während der Durchführungsphase eines virtuellen Meetings .....	212
8.3.1	Storytelling einsetzen .....	212
8.3.2	Fragen zum Nachdenken stellen .....	213
8.3.3	Diskussionen steuern .....	214
8.3.4	Mit Stille im virtuellen Raum umgehen .....	217
8.3.5	Mit zu reger Diskussion umgehen .....	218
8.4	Virtuellen Kommunikationshilfsmitteln Sinn und Zweck geben .....	222

### **Gruppendynamik in virtuellen Meetings ..... 224**

9.1	Virtuelle Moderation ist Arbeit mit Gruppen .....	226
9.2	Gruppendynamische Prozesse, die die virtuelle Zusammenarbeit beeinflussen .....	229
9.3	Dynamiken aufgrund von verzerrter Wahrnehmung und begrenzter Rationalität .....	241

Schlusswort .....	250
Literaturverzeichnis .....	256
Digitale Handouts .....	258
Stichwortregister .....	260

# Einleitung



**9. Gruppendynamik**

Durchführen

**8. Professionell kommunizieren**

Kommunikationsregeln

Besonderheiten

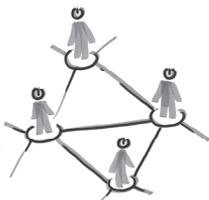
**7. Abschluss und Nachbereitung**

Abschluss gestalten

Reflexion

Protokoll, Notizen, To dos

Feedback



Gruppenräume nutzen

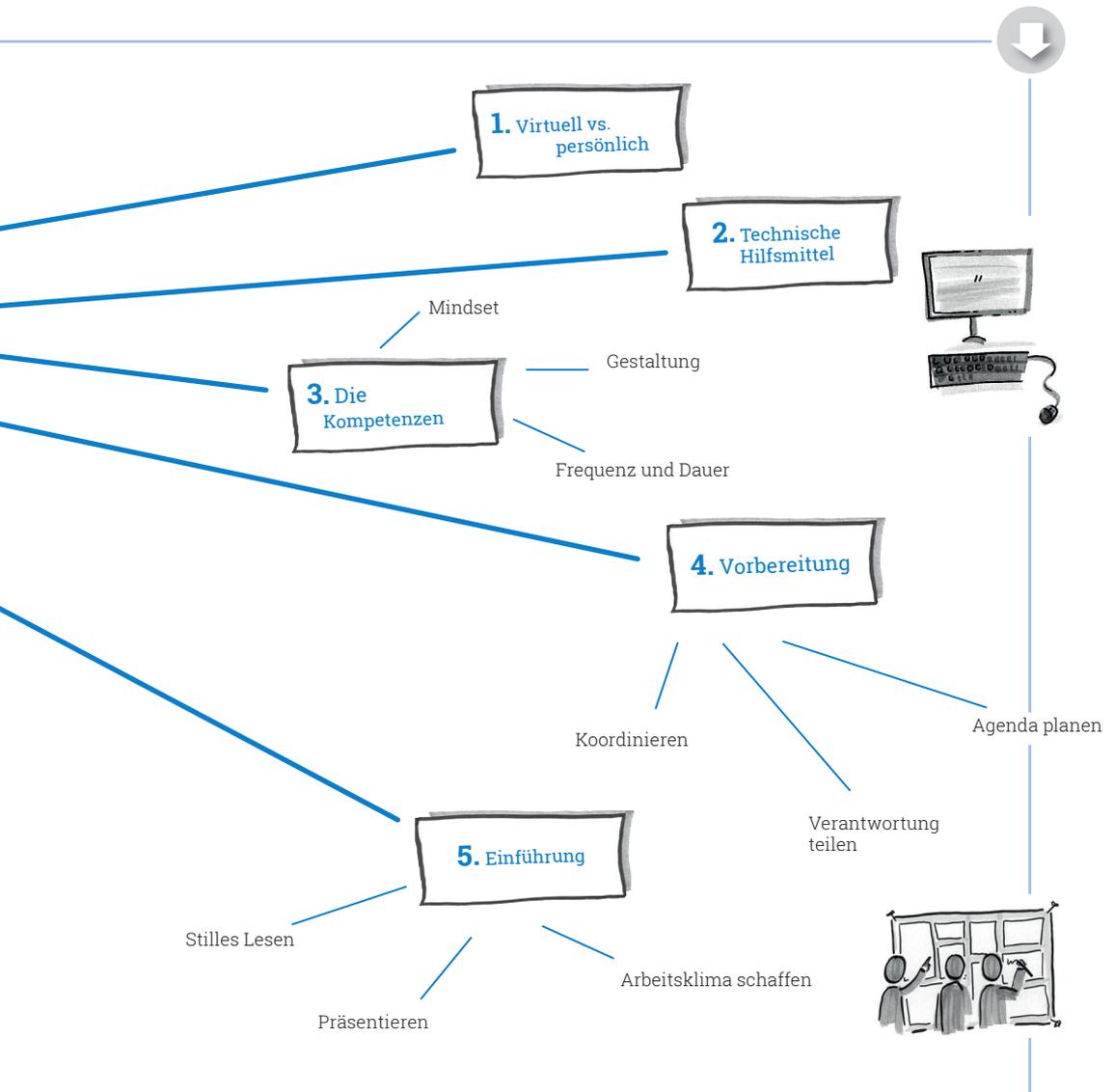
Interaktion fördern

**6. Kollaborationstechniken**

Infos sammeln

Entscheidungen treffen

**Virtuelle Meetings**



## Darum geht's

Menschen werden immer zusammenarbeiten müssen, um Produkte zu erschaffen oder Dienstleistungen anzubieten. Dafür sind Besprechungen notwendig. Wenn Sie jedoch fragen, wie die Teilnehmer mit ihren Meetings zufrieden sind, werden die meisten zurzeit mit dem Kopf schütteln, die Augen verdrehen oder antworten, dass sie eine reine Zeitverschwendung sind. Das bestätigt auch die Studie zu Best Agers (<https://www.hs-augsburg.de/homes/eregnet/Veroeffentlichungen/BestAgers2018Ergebnisbericht.pdf>) der Hochschule Augsburg in Kooperation mit der borisgloger consulting GmbH, in der 534 Fach- und Führungskräfte der gesamten beruflichen Altersstruktur befragt wurden.

Zwei Drittel der Befragten gaben dort an, dass sie sich effizientere Meetings wünschen, jeder Dritte wünschte sich, kürzere Meetings zu haben und jeder Fünfte generell weniger Meetings. Lediglich 17 Prozent der Menschen wünschten sich keine Verbesserungen.

Besprechungen nehmen einen enormen Anteil an Zeit und Organisationsressourcen ein, die Anzahl an Meetings in der Berufszeit hat sogar von 2015 bis 2019, laut derselben Studie, um 6,1 Prozentpunkte zugenommen: Knapp 45 Prozent der Befragten gaben an, dass sie etwa ein Viertel bis hin zu 50 Prozent ihrer Arbeitszeit in Meetings verbringen (siehe Abbildung).

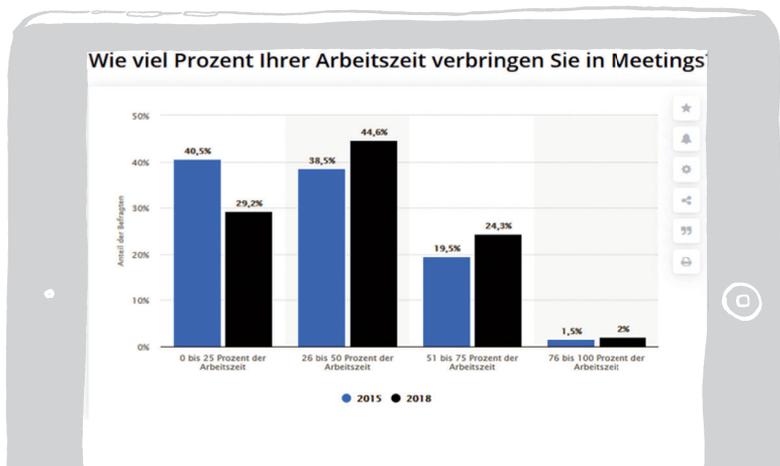


Abb.: Arbeitszeit in Meetings. Quelle: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/954463/umfrage/umfrage-zum-anteil-von-meetings-an-der-arbeitszeit/>

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die Studie von Censurwide (im Auftrag von Sharp Europe) aus dem Jahr 2018, in der Büroangestellte in KMUs (100-499 Mitarbeiter) befragt wurden und von denen 1.000 Personen aus Deutschland kamen (<https://www.sharp.de/cps/rde/xchg/de/hs.xsl/-/html/langeweile-statt-ideen-mitarbeiter-halten-meetings-fuer-zeitverschwendung-.htm>). Die Ergebnisse: Deutsche Büroangestellte verbringen monatlich etwa 16,5 Stunden in Meetings, die mehrheitlich als ineffektiv empfunden werden. 55 Prozent der Befragten gaben an, dass die Meetings meist nicht zu klaren Ergebnissen führen, für 54 Prozent sind sie langweilig. Auch wurde festgestellt, dass die Ausstattung der Meeting-Räume veraltet ist, z.B. werden moderne Whiteboards nur von jedem Fünften genutzt.

Wenn diese Besprechungszeit mit den durchschnittlichen Gehältern der Teilnehmer gewichtet wird, wird das Kostenausmaß von Besprechungen erst richtig ersichtlich. Werden die Meetings als verlorene Zeit angesehen, stellt diese Summe den Verlust dar, der allein aus schlechten oder überflüssigen Besprechungen hervorgeht. Hier sind die indirekten Kosten, wie etwa Frustration, Unlust zu arbeiten, verbrachte Zeit in den „Nachmeeting-Kaffee-Gesprächen“ noch nicht mit einbezogen. Zu diesen Kosten addieren sich noch anfallende Reisekosten, wenn Meeting-Teilnehmer zusätzlich anreisen müssen.

Ohne Meetings ist jedoch eine Zusammenarbeit in der Regel nicht möglich. Die Meetings stellen einen zentralen Treiber jedes Unternehmens dar: Informationen werden geteilt, Lösungen gesucht, Entscheidungen getroffen, Projekte angestoßen, die Arbeit koordiniert. In der heutigen vernetzten Welt haben Unternehmen erkannt, dass sie sich nicht mehr auf einen Standort beschränken müssen, sondern dass ein globales Agieren zu besserem Geschäft beisteuert. Dafür müssen sich die Mitarbeiter oft über große Distanzen in Echtzeit miteinander austauschen.

Das Ziel lautet somit nicht, Meetings generell abzuschaffen, sondern sie zu optimieren. Gerade virtuelle Meetings bieten hier eine ganze Menge an Vorteilen. Insbesondere in Zeiten, in denen die Arbeitszeit flexibilisiert wird und die Möglichkeiten des Home Offices zunehmend angenommen werden, bieten sie den Organisationen und ihren Mitarbeitern eine angenehme Möglichkeit, dynamisch auf die Arbeitsanforderungen zu reagieren. Abgesehen davon, dass sie eine kostengünstige Möglichkeit darstellen, Menschen zusammenzubringen – man denke nur an die Tatsache, dass keine Reisekosten anfallen und die Technologie zur Zusammenarbeit und Kooperation sofort und von unterschiedlichen Orten der Welt verfügbar ist – sind sie auch eine großartige Gelegenheit, Engagement, Vertrauen und Offenheit zwischen den Teams aufzubauen.

Zum Zeitpunkt der ersten Auflage des Buchs sind viele Unternehmen aufgrund der Corona-Pandemie darauf angewiesen, die Online-Möglichkeiten zur Kommunikation zu nutzen. Der Trend zu virtuellen Meetings ist jedoch nicht neu und es ist zu erwarten, dass er sich auch nach dieser Krisenzeit fortsetzt.

Virtuelle Meetings stellen zweifellos viele Herausforderungen dar. Es ist ein Irrtum zu glauben, dass sie genauso durchgeführt werden wie Besprechungen in persönlicher Begegnung. So ist es nicht, weil Menschen unterschiedlich reagieren, wenn sie virtuell interagieren. Hier kommt die virtuelle Moderation ins Spiel. Führungskräfte und ProjektleiterInnen sowie alle ModeratorInnen, die virtuelle Meetings leiten, benötigen spezielle Kompetenzen, um die Effektivität dieser Meetings zu gewährleisten.

Virtuelle Besprechungen dürfen nicht als Zeitverschwendung angesehen werden. Tatsächlich können sie sogar wertvoller sein als traditionelle persönliche Treffen. Wird nur ein Meeting pro Tag verbessert, werden die positiven Auswirkungen kaskadengleich zu Vorteilen in der ganzen Organisation führen: von den Kosteneinsparungen über die erhöhte Zufriedenheit der Mitarbeiter, die ein erhöhtes Engagement und Leistung nach sich zieht, bis hin zu einer verbesserten Strategie. Einen besonderen Vorteil für die Karriereentwicklung erlangen die Führungskräfte und ModeratorInnen von Besprechungen, die über die Kompetenzen zum effizienten Leiten von virtuellen Meetings verfügen. Sie steigern ihren persönlichen Erfolg und tragen dazu bei, dass ihre Besprechungen das Zeitmanagement, die Präsenz und die Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden deutlich verbessern.

Auch wenn es unwahrscheinlich ist, dass die Notwendigkeit eines persönlichen Treffens von Menschen durch die virtuellen Meetings vollständig ersetzt wird, kann die Produktivität des Unternehmens und die Zufriedenheit der Mitarbeiter durch ihre effiziente Durchführung gesteigert werden. Virtuelle Besprechungen sind jedoch nicht für jede Situation ideal, daher ist es entscheidend zu wissen, wann und wie diese Möglichkeit genutzt werden kann.

## Der Aufbau

In diesem Buch erfahren Sie, wie Sie Ihre virtuellen Meetings planen und gestalten können, damit sie zum Erfolg führen und eine gute Investition darstellen.

### Das erfahren Sie in den jeweiligen Kapiteln

- ▶ In *Kapitel 1* werden die Besonderheiten der virtuellen Meetings skizziert und die typischen Phänomene der Zusammenarbeit in den virtuellen Meetings gezeigt. Wenn diese Herausforderungen richtig aufgegriffen werden, können virtuelle Meetings genauso effizient sein wie die von Angesicht zu Angesicht. Vorteile der virtuellen Meetings schließen dieses Kapitel ab.
- ▶ In *Kapitel 2* werden sinnvolle und bewährte technische Hilfsmittel beschrieben, die dem Moderator helfen, das virtuelle Meeting effizient zu gestalten und es werden die Möglichkeiten ihrer Anwendung gezeigt. Denn der Grundbaustein von virtuellen Meetings ist eine gute technische Ausstattung, die Sie beherrschen sollten.
- ▶ In *Kapitel 3* setzen Sie sich intensiver mit den notwendigen Aufgaben und Kompetenzen der Moderatorenrolle auseinander. Denn für eine gute Meeting-Qualität zu sorgen, ist Führungsaufgabe. Dazu gehört nicht nur das passende digitale Mindset, sondern auch das Wissen darüber, gemäß dem, was die Moderatorin erreichen möchte, eine passende Meeting-Art, Dauer und Frequenz zu wählen sowie zusätzliches Wissen, um virtuelle Meetings interaktiv zu steuern.
- ▶ In *Kapitel 4* wird die Frage nach den Schritten zur Vorbereitung eines virtuellen Meetings beantwortet. Die professionelle Agenda ist der wichtigste Schritt zum Erfolg. Sie zeigt Struktur, Verantwortung für die Themen und einen Zeitrahmen. Sie entwickeln ein Gefühl dafür, wie ihre Erstellung gelingen kann und was Sie als ModeratorIn dabei zu bedenken haben. Weiterhin wird über die Rollen geschrieben, die Sie im Vorab mit Ihren Teilnehmenden vereinbaren können, damit Sie sich gut auf die Steuerung der Prozesse konzentrieren können.
- ▶ *Kapitel 5* zeigt Ihnen die Möglichkeiten auf, wie in ein virtuelles Meeting eingeführt werden kann, damit ein gutes Klima der Zusammenarbeit gefördert wird. Oft ist dazu eine Weitergabe der

Teil 1 umfasst die Kapitel 1 bis 3

Teil 2 umfasst die Kapitel 4 bis 7

Informationen oder die Vorstellung eines Themenbereiches zu Beginn eines virtuellen Meetings notwendig. Es wird hier gezeigt, wie Ihnen eine wirkungsvolle Präsentation im virtuellen Raum gelingt und welche Alternative es hierfür noch gibt.

- ▶ In *Kapitel 6* setzen Sie sich intensiv mit den Moderationstechniken auseinander, die sich bei der virtuellen Zusammenarbeit bewährt haben. Sie lernen, wie die beliebten Methoden wie Brainstorming und Mind Mapping in dem virtuellen Kontext angewendet werden können, wie Entscheidungen und Abstimmungen funktionieren und wie Gruppenarbeit gelingt.
- ▶ In *Kapitel 7* liegt der Fokus auf der Endphase der virtuellen Moderation. Schritte, die zu dem professionellen Abschluss der Besprechung gehören, werden Ihnen hier vorgeschlagen. Lernen Sie hier Möglichkeiten kennen, wie ein Protokoll effizient erstellt werden kann und wie ein Feedback im virtuellen Kontext gelingt.
- ▶ In *Kapitel 8* dreht sich alles um professionelle Kommunikation im virtuellen Kontext, ihre Besonderheiten und wie Sie hierbei richtig handeln, damit Klarheit und Transparenz entstehen. Richtig zuhören ist ein wichtiger Schritt zum gegenseitigen Verständnis. Sie erfahren, wie in welcher Situation zugehört werden kann – und Sie gewinnen Erkenntnisse über die Stimme, die im virtuellen Kontext stärkere Wirkung zeigt, insbesondere wenn die Videoübertragung nicht möglich ist, denn sie gibt Auskunft über die innere Einstellung, Gemüt, Gefühle. Die Antwort auf die Frage, wie Diskussionen im virtuellen Meeting erfolgreich gesteuert werden können, schließt dieses Kapitel ab.
- ▶ In *Kapitel 9* wird auf die Gruppenprozesse und Gruppenphänomene eingegangen, die sich besonders in der virtuellen Zusammenarbeit zeigen. Sie erlangen nicht nur ein Bewusstsein darüber, welche das sind, sondern finden auch Vorschläge, wie Sie mit ihnen umgehen können, damit eine gute Zusammenarbeit gelingt.
- ▶ Und schließlich finden Sie in den *Download-Ressourcen* zum Buch passende digitale Handout-Vorlagen, Checklisten, Templates, Tipps, Anleitungen, die Sie laden und einsetzen können. Die Vorlagen sind im Text stets mit dem nebenstehenden Symbol gekennzeichnet.

Teil 3 umfasst  
die Kapitel 8  
und 9

Handouts zum  
Download  
erkennen Sie an  
diesem Symbol  
– den Link  
finden Sie in der  
Umschlagklappe



## 1.3 Die Chancen virtueller Meetings: Was macht sie erfolgreich?

Für die Durchführung virtueller Meetings reicht es nicht, nur das Übliche zu tun, also eine gute Agenda zu haben und pünktlich zu starten. Das ist zwar sehr wichtig, aber nur einer der Grundbausteine.

Vielmehr ist es das Zusammenspiel unterschiedlicher Tätigkeiten und technischer Hilfsmittel, die der Moderator in einem geeigneten Prozess einbettet und situativ durchführt. Zum Beispiel achtet er auf:

- ▶ Eine geeignete und professionelle Agenda des Meetings
- ▶ Den Umgang mit der „magischen Mute“-Funktion (Stummschalten-Funktion)
- ▶ Die Möglichkeit der Videoübertragung
- ▶ Eine interaktive Durchführung – die Moderationsfähigkeiten des Besprechungsleiters sind hier genauso gefragt wie die Verwendung der technischen Hilfsmittel
- ▶ Den Einsatz geeigneter Körpersprache
- ▶ Eine geeignete Anzahl und Häufigkeit von Meetings
- ▶ Die Wahl der richtigen Teilnehmenden, die einen aktiven Beitrag leisten sollten
- ▶ Das passende Mindset, das im Kontrast zu dem steht, was sich in den letzten Dekaden verstärkte, nämlich schnell zu sein, unmittelbar zu antworten und zur sofortigen Handlung ohne Prioritäten zu drängen

Typische  
Anforderungen an  
Moderatoren

Wie der Moderator mit diesen und ähnlichen Anforderungen und Phänomenen umgehen kann und wie er die unerwünschten Effekte eliminiert, wird in den folgenden Kapiteln beschrieben. Virtuelle Meetings können genauso effektiv sein wie persönliche Meetings, auch wenn sie diese nicht vollständig ersetzen können.

Die Hauptvorteile der virtuellen Meetings bleiben unschlagbar. Hier einige der wesentlichen Vorteile, auf die im Verlauf des Buchs näher eingegangen wird.

Wesentliche  
Vorteile virtueller  
Meetings

### Der Kostenvorteil

Der Kostenvorteil entsteht durch nicht erforderliche Reisetätigkeit und nicht erforderliches Buchen von Konferenzräumen. Auch müssen keine Konferenzen mehr aus klimabedingten Gründen abgesagt werden, etwa weil eine Flut, ein Hurrikan oder ein Vulkanausbruch die Anreise nicht zulässt.

### **Schnelligkeit**

Die Möglichkeit, sich unkompliziert über die virtuelle Besprechung auch zwischendurch auszutauschen, ohne eine Reise, Hotels oder Besprechungsräume buchen zu müssen, trägt zur Schnelligkeit der Erarbeitung der Ergebnisse und deren Entscheidungsfindung bei.

### **Einfachheit**

Viele Meeting-Plattformen sind einfach und intuitiv zu bedienen, die Einladung erfolgt schnell und unkompliziert, die Termine können oft sogar in die Kalenderfunktion mit übertragen werden. Nach dem Verschicken der Meeting-Einladung mit den Zugangsinformationen reicht häufig ein Mausklick, um in Kontakt treten zu können.

### **Zeitersparnis**

Zeit ist ein kostbares Gut und kann durch nichts ersetzt werden. Durch virtuelle Meetings wird viel wertvolle Arbeitszeit von den Teilnehmenden gespart. Viele müssten selbst für kurze Meetings relativ weit reisen, die Anreise ist oft länger, als das eigentliche Meeting dauert. Die Reisezeit ist für andere Tätigkeiten weitgehend verloren. Sie kommt nicht wieder zurück. Zusätzlich kommen Menschen wegen verpasster Anschlussverbindungen in Zeitbedrängnis und Stresszustände.

Sehr  
überzeugend:  
die eingesparte  
Arbeits- und  
Reisezeit

### **Flexible Arbeitszeit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Mit Home-Office-Vereinbarungen können Kosten durch Einsparung der Arbeitsplätze in Büros reduziert werden. Auch in der variablen Arbeitszeit wird auf Kommunikation nicht verzichtet. Arbeiten von zu Hause trägt zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei vielen Mitarbeitern bei.

### **Globalisierung, Reichweite und Diversität**

Die Flexibilität, von faktisch jedem Ort dieser Welt zu fast jedem Zeitpunkt miteinander zu kommunizieren und die dadurch gestiegene Diversität wird zum weiteren Vorteil der virtuellen Begegnungen. In einer verflochtenen Welt ist es bedeutend, Menschen miteinander zu verbinden, die nicht in demselben Gebäude oder gar in demselben Land arbeiten.

### **Klimafreundlichkeit**

Ein bedeutender positiver Effekt virtueller Meetings liegt im Klimaschutz. Weniger Reisen bedeutet weniger Flüge und weniger Automobilnutzung, entsprechend weniger CO<sub>2</sub>-Verbrauch durch Verkehr.

## **Steigerung der Effektivität durch den Einsatz von moderner Technik**

Die Software für virtuelle Zusammenkünfte entwickelt sich rasant, neue Funktionalitäten, die eine effiziente Zusammenarbeit auch auf Entfernung ermöglichen, entstehen und werden immer einfacher und intuitiver zu bedienen. Dadurch steigt die Effektivität der virtuellen Meetings und bereits heute kann sie höher sein als die von persönlichen Besprechungen. Deswegen lohnt es sich, die Moderationskompetenz zum Leiten von virtuellen Meetings auszubauen.

Rasante  
technische  
Entwicklung

Egal, ob Sie nun vorhaben, eine Konferenz von fünfzig bis hundert Personen zu organisieren oder eine Besprechung mit 7-10 MitarbeiterInnen, in diesem Buch finden Sie wertvolle Methoden, die auf die virtuelle Welt adaptiert und durch mehrjährige Praxis erprobt wurden.

## 5.4 Wirkungsvoll präsentieren im virtuellen Raum

Eine Präsentation von Inhalten kann für den weiteren Verlauf der Besprechung notwendig sein. Präsentationen sind oft langweilig, auch im persönlichen Kontakt. Da inzwischen die Mehrheit der Präsentationen virtuell gegeben werden, liegt der Schlüssel zur Effektivität darin, eine virtuelle Verbindung mit dem Publikum herzustellen.

Wie kann das gewährleistet werden?

### Technik

Im virtuellen Raum ist die Zusammenarbeit von den technischen Möglichkeiten abhängig. Diese bestimmen auch, wie die Präsentatorin die Inhalte aufbereiten soll. Es sollte berücksichtigt werden, ob die Präsentation auf der Meeting-Plattform hochgeladen und von dort aus gestartet wird. Nicht alle Meeting-Plattformen unterstützen Animation. Es kann auch vorkommen, dass die Kompatibilität der Werkzeuge nicht gegeben ist. Dann kommt es zu unerwünschten Verzerrungen auf den Präsentationsdarstellungen. Es stellt sich auch die Frage, was mit den Präsentationsunterlagen im weiteren Fortlauf der Besprechung passieren soll – dürfen die Teilnehmer darauf ihre Notizen machen oder sollen sie die Präsentation nur per Bildschirm-Teilen sehen? Sie merken, die technische Seite spielt auch bei der Erstellung der Präsentation immer eine bedeutende Rolle.

### Präsentationsfolien

Es wäre ein Fehler zu denken, dass dieselbe PowerPoint-Präsentation aus dem Präsenztreffen auch im virtuellen Meeting verwendet werden kann. Die Präsentatorin sollte stets bedenken, dass die Unterlagen möglicherweise von den Teilnehmern auf den kleinen Bildflächen ihrer Smartphones angesehen werden und der Blick auf die Inhalte somit eingeschränkt ist – z.B. weil die Schrift zu klein ist oder nur kleine Ausschnitte sichtbar sind. Die Präsentationsunterlage sollte an das sichtbare Feld angepasst werden. Konzentration aufs Wesentliche ist hier der Schlüssel. Das gilt gleichermaßen für die „Story“, die die Präsentatorin erzählen möchte und für die Visualisierung der Inhalte.

Das folgende Beispiel zeigt eine Möglichkeit für die Visualisierung eines Zieles oder einer neuen Strategieausrichtung. Hier wird zuerst der Blick auf den herausstehenden Buntstift geleitet. Der Text links hilft, die vi-



[Eine Checkliste zur effizienten Moderation virtueller Meetings finden Sie im Download-Bereich](#)

[Ist die Darstellung auch auf kleinen Bildschirmen gut zu sehen?](#)

suelle Botschaft zu balancieren, da es im Westen üblich ist, mit dem Lesen links zu beginnen. Intuitiv wird klar, woran gearbeitet werden soll.

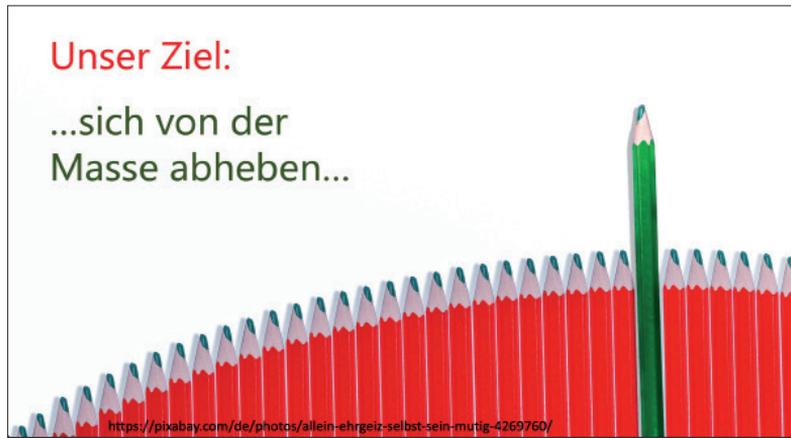


Abb.: Herausstellen eines Ziels. Quelle: pixabay.com

## Geschichte

### Kreieren Sie Neugierde

Die Menschen mögen Geschichten und wenn die Information in einer guten Geschichte verpackt sind, bleiben sie länger im Gedächtnis. Das gilt auch im virtuellen Raum. Die typischen Punkteaufzählungen verursachen eher eine Stimmung des Gähns und verleiten die Teilnehmer zum Multitasking. Kreieren Sie Neugierde – das hilft, das Publikum zum Zuhören zurückzuholen. Im virtuellen Format kann das zum Beispiel durch ein unvollständiges Bild oder einen Satz erreicht werden, wie in der folgenden Abbildung gezeigt wird. Tipp für die Profis: Auf der Webseite <https://www.seokratie.de/storytelling-tools/> befinden sich gute Tipps zu Werkzeugen, die die Visualisierung von Geschichten erleichtern.



Der "gender gap"  
besteht immer noch  
in Finanzinstitutionen:

Weltweit halten Frauen  
Weniger als

.....%

Vorstandsposten der  
Banken.

(IMF, 2018)

Abb.: Mit einem unvollständigen Satz wird Neugierde erzeugt.  
Quelle: pwc.com

Informationen sollten sorgfältig ausgewählt werden. Bei jeder Information, die auf die Präsentationsunterlage kommt, sollte die Moderatorin hinterfragen, ob diese wirklich zur Zielerreichung beiträgt. Falls nicht, kann sie in einem Textdokument erwähnt werden, aber nicht auf der Folie. In dem Meeting selbst würde sie eher zusätzlicher Ballast sein. Fokussieren Sie eher die Interaktion. Es ist sinnvoller, die Zeit für Diskussionen zu verwenden als für Details, die für die Ergebniserzielung nicht zwingend notwendig sind.

Die Moderatorin kann sich folgende drei Fragen stellen:

- ▶ Was ist der Zweck der Visualisierung meiner Daten?
- ▶ Wem versuche ich, diesen Zweck zu vermitteln?
- ▶ Wie werde ich den Zweck am besten visualisieren?

### Zweck der Inhalte

Bei der Informationenauswahl ist entscheidend, sich das „Wofür“ vor Augen zu führen. Die Antwort darauf leitet direkt zur gelungenen Geschichte über. Jede Folie sollte einen klaren Zweck verfolgen. Selbst die beste Präsentatorin wird wahrscheinlich nicht verhindern können, dass sich einige Teilnehmer auch mit Nebensächlichkeiten beschäftigen werden. Einfache, übersichtliche, klare und kurze Inhalte auf gut organisierten Folien helfen, den Kontext schnell wieder zu finden und zu verfolgen. Deswegen ist eine Hauptidee pro Folie empfehlenswert.

**Führen Sie allen das „Wofür“ vor Augen**

Hilfreiche Fragen, die sich die Moderatorin stellen kann, sind zum Beispiel:

- ▶ Würden die Teilnehmer das mitnehmen und verstehen, was ich vermitteln möchte?
- ▶ Habe ich genug getan, um den Mehrwert der Botschaft offenzulegen?

Die folgenden Abbildungen (Folgeseite) zeigen ein Beispiel, wie Präsentationsfolien anschaulich und sehr gut lesbar von allen Geräten gestaltet werden können. Die Schriftart spielt im virtuellen Raum eine wichtige Rolle.

Vorher:



Nachher:



Pausen zwischen den Inhalten ermöglichen allen Teilnehmenden, über die Informationen nachzudenken und alles „sacken“ zu lassen.

### Visualisieren

**Visualisieren  
sorgt für  
Abwechslung**

Im virtuellen Kontext ist Abwechslung besonders wichtig, weil die Menschen über eine längere Zeit auf ihre Bildschirme schauen müssen. Wenn keine Bewegung auf dem Bildschirm stattfindet, verfallen die Teilnehmer leichter dem Multitasking. Die Erfahrung zeigt, dass öfteres Wechseln des Bildschirmbildes für mehr Aufmerksamkeit sorgt. Das darf jedoch nicht zu hektisch passieren, sonst verlieren die Teilnehmer die Übersicht und können dem Geschehen nicht länger folgen.

Einige leicht zu erlernende Tipps können die Wirksamkeit erheblich steigern und die Präsentation visuell viel ansprechender gestalten. Wie sieht also eine optimale Visualisierung aus?

### Kontext und technische Tools

Die Darreichung von Visualisierungen ist natürlich vom Kontext abhängig. Generell sorgen Bilder, Fotos, Skizzen für eine gute Anschaulichkeit, wenn die Facetten hervorgehoben werden, die für die Problemstellung relevant sind. Eine sehr gute Hilfe für eine schnelle und übersichtliche Visualisierung bietet zum Beispiel die Software Canva, wie bereits im zweiten Kapitel (Seite 49) beschrieben wurde. Die Präsentationen hier sind auch für Smartphones optimierbar. Über die Canva-App kann die Präsentation auch von unterwegs angepasst und mit anderen geteilt werden.

Canva

Wie aus diesen Beispielen ersichtlich ist, können verschiedene Vorlagen gewählt und angepasst (Farben, Schrift, Visualisierung) werden:

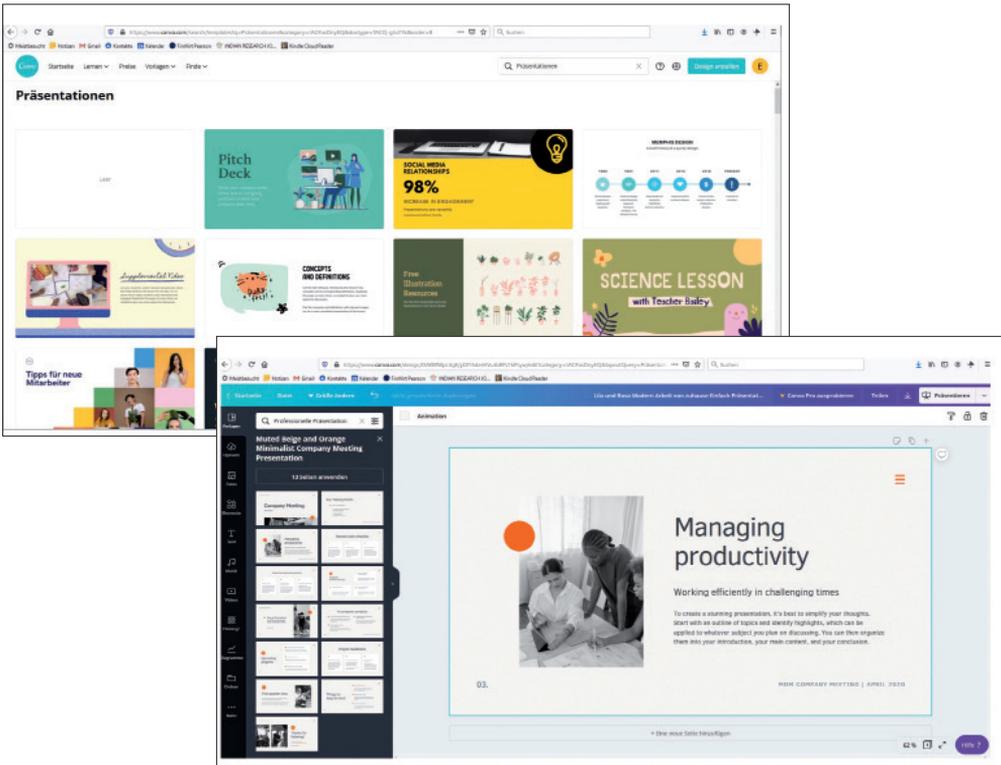


Abb.: Hilfestellung für gute und übersichtliche Visualisierungen. Quelle: Canva.com

## Farben

Farben beeinflussen die Aufmerksamkeit. Wenn zum Beispiel die Elemente auf der Folie blau sind und ein Objekt orange eingefärbt, werden die Teilnehmer annehmen, dass dieses Objekt wichtig ist. Außerdem werden Farben auch verschiedene Bedeutungen zugeordnet, wie zum Beispiel Rot für „Negativ“ oder „Aufpassen“, Grün für „Alles o.k.“, Schwarz für „Neutral“. Diese Gewohnheiten sollten beibehalten werden, um Irritationen vorzubeugen. Achten Sie aber darauf, dass das Verständnis von Farben auch kulturell geprägt ist.

**Zu viele Farben  
machen die  
Aussage  
unübersichtlich**

Bei dem Einsatz von Farben sollten Sie darauf achten, dass nicht zu viele verwendet werden, sonst wird die Darstellung schnell unübersichtlich. Bedenken Sie, dass jeder Bildschirm eine andere Farbdarstellung hat. Somit kann zum Beispiel ein Problem entstehen, wenn mit Orange und Rot gleichzeitig eine Unterscheidung hervorgehoben werden soll. Ebenfalls sollten Sie darauf achten, dass es Menschen gibt, die Farben voneinander nicht unterscheiden können oder nur Schwarz-Weiß sehen können. Bei der Arbeit am Bildschirm kann sich dieses Phänomen noch verstärken. Es ist daher manchmal sinnvoll, zum Beispiel verschiedene Blautöne zu verwenden und für Hierarchiebildungen lieber mit verschiedenen dicken Linien zu arbeiten.

## Text und Bilder

**Werden Sie nicht  
zu detailliert**

Ein häufiger Fehler ist, dass die Präsentatorin wirklich jedes Detail zeigen will. Sie packt jeden einzelnen Datenpunkt in eine Folie. Es geht aber darum, sicherzustellen, dass die Teilnehmer die Botschaft so klar und prägnant wie möglich empfangen – es muss also der Zweck der Botschaft erkennbar sein. Der Geheimtipp ist nicht, eine Datenschlacht zu erzeugen, sondern kreative Elemente zu nutzen, die dazu beitragen, einen Kontext zu schaffen. Das bedeutet:

Streichen Sie alles, was die Botschaft verzerrt oder mehrdeutig macht.

Ersetzen Sie Text durch beschriftete Bilder. Eine bewährte Methode, um den Text aus den Folien herauszunehmen, ist, ihn in Sinneseinheiten aufzuteilen und Schlüsselbegriffe zu finden. So entstehen Aufzählungssätze, aus denen alle Füllwörter herausgestrichen werden sollten. Die können dann in Textbereiche eingefügt werden, zu denen passende Bilder gefunden werden können. Hier ein Beispiel:

## Kapitel 1:

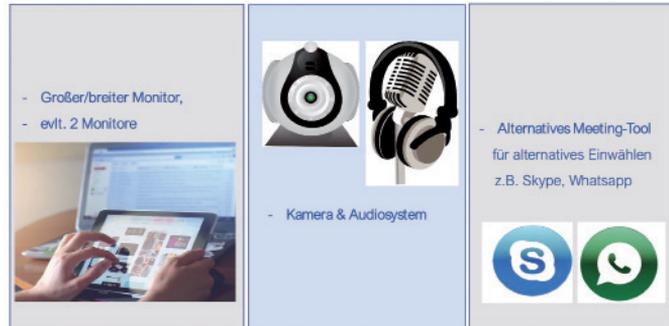
**Technische Mittel: was sollte der Moderator haben?**

Abb.: Beispiel für das Ersetzen von Aufzählungstext durch beschriftete Bilder.

Falls möglich, kann der Text ganz durch Bilder ersetzt werden. Wenn zum Beispiel Standorte oder andere Lokalitäten präsentiert werden sollen, können Sie, statt diese aufzuzählen, eine vereinfachte Karte abbilden, auf der die Orte hervorgehoben werden, zum Beispiel durch Icons oder durch typische Signalbilder (Eiffelturm, Freiheitsstatue, Bremer Stadtmusikanten). Damit werden nicht nur die Orte sichtbar, sondern gleichzeitig wird zum Beispiel das Ausmaß des geografischen Wachstums des Unternehmens oder verschiedener Sparten eindrucksvoll dargestellt. Ein Bild kann dabei tatsächlich mehr als tausend Worte sagen.

Versuchen Sie, Text durch Bilder zu ersetzen

### Formen und Schrift

Farben, Formen, Schriftart und -größe sowie Folientitel sollten so verwendet werden, dass sie visuell und gedanklich einen Zusammenhang zwischen den Folien herstellen. Ohne physische Präsenz Kontinuität zu schaffen, ist schwierig. Eine visuelle Identität der Inhalte kann hier eine gute Abhilfe schaffen.

Beim Text auf den Folien könnten wichtige Inhalte durch die Schriftart und Schriftgröße hervorgehoben werden, was viel besser wirkt als gleichförmige Inhalte in Aufzählungspunkten.

Über die Anzahl der präsentierten Folien scheiden sich die Geister: Da sich im virtuellen Raum schnell Langeweile breitmacht, wenn sich auf dem Bildschirm nichts tut, scheint die Taktik sinnvoll zu sein, lieber etwas mehr Folien einzusetzen. Lieber weniger Text auf die einzelne Folie packen, dafür die Bildschirmdarstellung öfters wechseln, damit die Teilnehmer nicht nur durch das Hören, sondern auch durch das Sehen involviert sind. Das Bild muss jedoch zu dem Gesagten passen.

Lieber mehr Folien mit weniger Text

Ein Beispiel zeigt die folgende Abbildung:



Abb.: Beispiel für Lesbarkeit der Informationen am Bildschirm.

### Interaktivität auf den Unterlagen

Es kann praktisch sein, wenn es die Meeting-Plattform erlaubt, den Teilnehmern das Recht zu geben, auf den präsentierten Unterlagen zu skizzieren. Selbstverständlich muss die Moderatorin dafür sorgen, dass die Originaldatei gesondert gespeichert wird, damit sie zu jedem Zeitpunkt wieder hervorgeholt werden kann. Oft ist es jedoch so, dass die Videokonferenzsysteme keinen Zugriff auf die Datei selbst erlauben, sondern auf die Ansicht der jeweiligen Seite, die dann nach dem Bearbeiten gesondert gespeichert werden muss.

### Die Präsentatorin selbst

Wie auch bei einer traditionellen Präsentation, steht die präsentierende Person im Rampenlicht. Das heißt, der Blick, die Stimme, die Körperhaltung zählen. Allerdings ist die präsentierende Person nicht immer auf dem Bildschirm sichtbar. Es gilt auch hier: Je persönlicher die Präsentation gestaltet wird, desto besser fällt die emotionale Bindung der Teilnehmer aus. Manchmal kann es also sinnvoll sein, gerade wenn es mehrere präsentierende Personen gibt, einen Namen und ein Foto von sich selbst auf die Folien aufzunehmen. So entsteht eine bessere Verbindung zur Stimme der Person und eine bessere Bindung zum Publikum. Die Teilnehmer verbinden die Präsentatorin viel leichter mit dem Thema – bei Fragen können sie sie direkt mit Namen ansprechen.

Sie stehen im  
Rampenlicht

## Tempo

Menschen tendieren dazu, in den virtuellen Besprechungen viel schneller als gewöhnlich zu sprechen. Das kann jedoch zum Problem führen, nicht nur wegen der möglichen zeitverzögerten Übertragung, sondern auch wegen der Aufmerksamkeit und Verständlichkeit der Inhalte. Können die Teilnehmer nicht folgen, fragen sie möglicherweise über den Chat nach, was zu zeitlicher Diskrepanz zwischen dem Gesagten und der Antwort auf die Frage führt. Einige Inhalte wiederholen sich dann mit dem Effekt, dass die Zeit nicht gut genutzt wird und das Vorgehen unübersichtlicher werden kann. Deswegen ist es empfehlenswert, wenn die Moderatorin bzw. Präsentatorin beim Üben des Vortrags auf das Sprechtempo achtet.

**Sprechen Sie nicht zu schnell**

## Eine Empfehlung für jede Live-Präsentatorin

Virtuelle Präsentation kann herausfordernd sein, weil die Präsentatorin ihr Publikum womöglich nicht direkt in der Gesamtheit beobachten kann. Oft kommen per Chat Nachrichten dazwischen, die von dem Vortrag ablenken können. Eine weitere Person, die sich um die Technik und um den Chat während der Präsentation kümmert, ist eine gute Hilfe, weil sie die Chat-Fragen gleichzeitig clustern kann. Die anschließende Diskussion verläuft dann kürzer und geordneter. Manchmal kann es sinnvoll sein, ein kollaboratives Dokument oder eine Umfrage-Applikation für die eingehenden Fragen und Antworten zu erstellen.

**Co-Moderation**

## Plan B

Der Erfolg der Besprechungspräsentation hängt von vielen Faktoren ab, einige davon können nicht beeinflusst werden. Es kann immer etwas schiefgehen. Wenn eine Live-Präsentation ansteht, ist es gut, ein „Backup“ zu haben. Es empfiehlt sich, bei wichtigen Themen ein vorbereitetes Präsentationsvideo zu haben für den Fall, dass die Präsentatorin nicht verfügbar sein kann oder es zu einem technischen Problem kommt, wie zum Beispiel bei einem Übertragungsfehler. Bis dieses Problem beseitigt wird, kann über die Videofunktion oder einen externen Link die Videoaufzeichnung von den Teilnehmern angesehen werden. Die Zeit der Besprechung wird nicht gesprengt und durch überflüssiges Warten verschwendet. Dafür eignet sich dafür zum Beispiel die Software „Loom“ (<https://www.loom.com/>), über die schnell und unkompliziert Videoaufnahmen vom Bildschirm und über die Kamera durchgeführt werden können.

**Was tun, wenn es eine Panne gibt?**

Der folgende kleine Tipp kann bei der Vorbeugung von technischen Problemen manchmal helfen, diese aber leider nicht immer beseitigen: Starten Sie Ihren Computer vor dem Beginn des Meetings neu! Die schlimmste Ablenkung von allen ist, wenn der Computer einfriert oder abstürzt, während ein Problem beschrieben wird oder ein komplexer Zusammenhang erklärt wird. Ein Neustart vor dem Besprechungsbeginn kann Abstürze verhindern.

### **Aktives Involvieren der Teilnehmer ist der Schlüssel zu einer guten virtuellen Präsentation**

#### **Achten Sie auf Interaktion**

Es gibt nichts Schlimmeres als eine monotone und durchgehende virtuelle Präsentation ohne jede Interaktion, wie es jedoch leider noch viel zu oft in der Praxis passiert. Danach kommen aus dem Teilnehmerkreis entweder keine Fragen oder überflüssige Fragen, die eigentlich während des Vortrags bereits beantwortet, aber nicht wahrgenommen wurden, nur weil die Teilnehmer nicht aufgepasst haben. Diese wertvolle Zeit ist dann weg und das Ergebnis ist eine längere und teilweise überflüssige Diskussion.

Wie aber kann die Moderatorin bzw. Präsentatorin die Teilnehmer bereits während der virtuellen Präsentation in das Geschehen involvieren?

#### **Zwischenfragen stellen – ja oder nein?**

Zwischenfragen zu stellen, wie in einer Anwesenheitspräsentation üblich, ist nicht empfehlenswert, weil je nach der Anzahl der Teilnehmer hierbei ein großes Durcheinander entstehen kann.

Wenn die Moderatorin dennoch einen Versuch damit starten möchte, sollte sie die Teilnehmer im Voraus darüber aufklären, wie solche verbalen Beiträge gestaltet werden. Tiersky und Wisbach empfehlen paradoxerweise, dass nach der Fragestellung alle gleichzeitig sprechen sollen. Das hört sich erst mal nach einem Durcheinander an, kann aber energetisierend wirken. (<https://www.impactfulonlinemeetings.com/iom1586180560146>).

Folgende Tipps haben sich in der Praxis der virtuellen Präsentationen bewährt:

- ▶ Chat nutzen – hier sollten Sie bitte aufpassen: Möglichst geschlossene Fragen stellen, oder solche, die mit einigen wenigen Worten beantwortet werden können, sonst wird der Chat-Verlauf schnell sehr unübersichtlich und dadurch unbrauchbar,
- ▶ Abfragen durchführen – diese sollten am besten im Voraus vorbereitet werden

- ▶ Quiz – auch am besten im Voraus vorbereiten
- ▶ Leere Folien mit aufnehmen, um Teilnehmer darauf Ideen entwickeln zu lassen
- ▶ Kleine Videoclips zeigen

Eines der typischen technischen Probleme ist, dass die Moderatorin/Präsentatorin ihre Teilnehmer nicht sehen kann oder falls doch, dann nur, je nach Bildschirmgröße, in sehr kleinen Bildern. Alternativ kann sich die Moderatorin ihre Präsentationsunterlagen in einem kleineren Fenster anzeigen lassen und dieses Fenster über die Funktion des Bildschirm-Teilens für die Teilnehmer freigeben. Der restliche Teil des Bildschirms kann dann für die Videobilder der Teilnehmer verwendet werden.

Die Kamera einzuschalten, ist immer ein sehr gutes Hilfsmittel, um zumindest einen Teil der Reaktionen wahrzunehmen. Am besten ist, wie bereits in Kapitel 2 (Seite 41) beschrieben wurde, wenn die Moderatorin über zwei Bildschirme verfügt. So kann sie ihre Teilnehmer besser sehen, während sie auf dem anderen Bildschirm ihre Präsentationsunterlagen zeigt. Sonst entgehen der Moderatorin die Reaktionen des Publikums, auf die sie sonst im persönlichen Kontakt reagieren würde. Auch deswegen ist die Interaktion mit den Teilnehmern während der Präsentation nötig, denn weniger professionell ist dann die Frage: „Sind Sie noch dabei?“

Es ist sehr entscheidend, dass die Moderatorin ihre Teilnehmer in die möglichen Antwort- und Reaktionsmöglichkeiten einweiht. Am besten klärt sie gleich zu Beginn, ob Chat-Funktion oder Handzeichen genutzt werden sollen, um während des Vortrags Fragen zu stellen oder eine Anmerkung zu machen. Sie sollte Regeln bekannt geben, ob eine Diskussion mit gesammelten Fragen erst am Ende des Vortrags stattfinden soll oder ob ein kollaboratives Dokument für diese Zwecke zur Verfügung gestellt wird.

**Klären Sie vorab, wie reagiert werden soll**

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Mitglieder von **managerSeminare** erhalten **Sonderpreise** auf Bücher und digitale Medien der **Leadership Medien**

Alle Leadership Bücher ansehen

**managerSeminare**  
einen Monat testen



Im Testmonat können Sie ...

- eine **ePaper-Ausgabe** **managerSeminare** (oder Printausgabe) testen.
- **12.000** **digitale Archivinhalte des Magazins** testen, mit **Handout-Lizenz**: Inhalte in Teamsessions oder Seminaren einsetzen.
- freies Streaming der **Erklärfilme** testen (Einzelnutzer-Lizenz) – ohne Wasserzeichen und mit Recht zur Vorführung.
- **Sonderpreise** auf Leadership Medien und Tickets **nutzen**.

Alle Services finden Sie unter [www.managerseminare.de/abo](http://www.managerseminare.de/abo)

Hier klicken und Mitgliedschaft  
**managerSeminare** testen