

8.102 Online-Workshops

Interaktive Webkonferenzen gestalten und moderieren

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum virtuelle Kommunikation und Zusammenarbeit an Bedeutung gewinnen,
- welche Hürden im praktischen Einsatz oftmals zu nehmen sind,
- anhand fünf praktischer Beispiele zu unterschiedlichen Einsatzzwecken, warum virtuelle Kommunikation und Zusammenarbeit inzwischen sehr gut stattfinden kann,
- worauf sie bei der Gestaltung und Moderation von Online-Meetings und Webkonferenzen achten sollten,
- warum Online-Meetings eine gute komplementäre Ergänzung in der Arbeitswelt sind, um die Effektivität zu erhöhen.

Die Autoren

Verena Gerner, M. Sc. Sozialökonomik, B. Sc. Psychologie, zertifizierte virtuelle Moderatorin und Live-Online-Trainerin. Wissenschaftliche Mitarbeiterin an einer bayerischen Hochschule. Daneben freiberufliche Trainerin und Beraterin für Digital Learning & Online Collaboration.

Kontakt: verena.gerner@pexperts.de / www.pexperts.de

Frank Waible, Dipl.-Wirtschaftsing., M. Sc. Psychologie, Online Moderator und Live-Online Trainer. Selbstständiger Organisationsberater zur Entwicklung effizienter hybrider (Präsenz & verteilten) Organisationen. Daneben Dozent an einer hessischen und baden-württembergischen Hochschule.

Kontakt: frank@connectingpeopleonline.com / www.connectingpeopleonline.com

Inhalt

	Seite
1 Einleitung	2
2 Strategieworkshop mit internationalen Teams mal online. ...	4
3 Virtuelle Begleitung von verteilten Führungskräften im Change-Prozess	8
4 Online-Teamentwicklung aufgrund von Reisestopp	11
5 Live-Online-Trainer drink their own Champaigne.	13
6 Coaching – was im virtuellen Raum alles möglich ist.	16
7 Fazit	18
8 Literatur.	21

1 Einleitung

Im Bereich der Zusammenarbeit von Mitarbeitern, Lieferanten und Kollegen verändern sich schleichend die Formen der Kooperation. Aus normalen Besprechungen werden Video-Konferenzen, bei denen z. B. fünf Personen in einem Raum sitzen und 3 per Video oder Telefon zugeschaltet sind. Mitarbeiter sind nicht zu festen Arbeitszeiten an ihrem Schreibtisch erreichbar und arbeiten teilweise von Zuhause aus. Kollegen fahren im Auto und nehmen an Telefon-Konferenzen teil. Daneben werden E-Mails durch weitere Kommunikationskanäle wie WhatsApp, Telegram u. a. ergänzt; Informationen und Dokumente werden in gemeinsam definierten, virtuellen Arbeitsbereichen abgelegt.

Digitalisierung, Virtualisierung, Industrie 4.0 – Die umfassende Präsenz von Technologie ist im Arbeitsleben angekommen. Doch die virtuelle Arbeitswelt stellt neue Anforderungen an den Austausch zwischen Menschen dar. Das Arbeitsumfeld hat sich vergrößert und ist komplexer geworden. Die neuen Kommunikationsformen beschleunigen die Informationsgeschwindigkeit. Daten verbreiten sich rasch und ihre Geltungsdauer wird reduziert. Nicht selten leiden Produktivität und Effizienz, denn unser „Zusammenarbeitsmodell“ zwischen Menschen ist nicht auf Geschwindigkeit ausgelegt. Es basiert auf Austausch, dem direkten Dialog, auf

ein gemeinsames Verständnis und einer Verarbeitung der Information in unseren Köpfen.

Wenn es um den gemeinsamen Austausch über moderne Medien geht, sind jedoch ein paar Phänomene zu beobachten. Beispielsweise starten Online-Meetings oft erst 5–10 min. nach dem geplanten Beginn. Zu den Gründen zählen technische Hürden bei der Einwahl in das System oder verspätete Zuschaltung aufgrund Zeitüberziehung vorangegangener Besprechungen. Zudem kann oft beobachtet werden, dass der Austausch in virtuellen Meetings oft sehr einseitig wird, wenn mehr als 8 Personen teilnehmen: Einer redet bzw. präsentiert, der Rest hört zu (oder schweift gedanklich ab). Zudem gibt es bei mehreren Vortragenden die Situation, dass die aneinander anschließenden Redebeiträge die Aufnahmefähigkeit der Teilnehmer überschreiten und diese nach 15 Minuten gedanklich aussteigen und sich – verständlicherweise – lieber in ihr E-Mail-Programm flüchten.

Darüber hinaus lässt sich feststellen, dass Möglichkeiten der Beteiligung von Teilnehmern durch Moderationskarten, Flipcharts, Klebepunkte etc. (analog zu einem Präsenzworkshop) in virtuellen Meetings kaum genutzt werden, da diese Funktionen, sprich die elektronischen Äquivalente der Moderationsmedien, oft nicht bekannt sind. Somit bleibt ein großer Teil des technischen Potenzials ungenutzt.

Auch werden die unterschiedlichen Arbeitsbedingungen von Online-Treffen im Vergleich zu Präsenztreffen in den seltensten Fällen berücksichtigt. Das gemeinsame Erarbeiten von Themen durch Brainstorming und Gruppenarbeiten, der informelle Austausch am Rande, sowie das regelmäßige (körperliche) Bewegen im Raum sind in Online-Meetings nicht automatisch gegeben. Hinzu kommt die Störanfälligkeit der computergestützten Kommunikation im Internet. Diese Umstände müssen im Design von virtuellen Veranstaltungen berücksichtigt werden.

Mit den nachfolgenden Beispielen möchten wir zeigen, dass eine virtuelle Kommunikation und Zusammenarbeit zwischenzeitlich sehr gut funktionieren kann und dass eine Vielzahl bewährter Methoden, die aus der Präsenz bekannt sind, durch die optimale Nutzung von Webkonferenzsystemen auf den virtuellen Raum übertragbar sind. Die Fallbeispiele stammen aus unterschiedlichen Kontexten, gleichen sich jedoch im Aufbau. Zuerst werden immer die Rahmenbedingungen (Ausgangslage, Problemstellung) beschrieben. Im Anschluss wird die Planung zur Zielerreichung

vorgestellt. Danach wird aufgezeigt, mit welchen Methoden und Tools die Online-Workshops durchgeführt wurden. Abschließend werden die wichtigsten Learnings herausgestellt.

2 Strategieworkshop mit internationalen Teams mal online

Ausgangslage, Rahmenbedingungen und Zielsetzung

Das Geschäftshalbjahr war gerade abgeschlossen und schon wurden die Leitplanken und die strategischen Schwerpunkte für das zweite Halbjahr kommuniziert. Eine Rahmenbedingung war, keine Reisekosten zu verursachen und es soll gezeigt werden, wie die Strategieschwerpunkte des Unternehmens in den einzelnen Bereichen umgesetzt werden. Ein Bereich mit etwa 400 Mitarbeitern hätte klassischerweise einen 2-Tage-Strategieworkshop mit ca. 12 bis 15 Führungskräften durchgeführt, um die Eckpfeiler, sowie Ziele und mögliche Aktivitäten in einem ersten Bereichsstrategie-Papier zu erarbeiten.

Aufgrund der Rahmenbedingung, keine Reisekosten zu verursachen, bei gleichzeitiger Erarbeitung der Strategieumsetzung, wurde eine andere Alternative gesucht, z. B. Video-Konferenz, Telefon-Konferenz oder die Nutzung der eingekauften hausinternen Technologie für virtuelle Meetings, Adobe Connect.

Für die Entscheidungsfindung wurden neben den Rahmenbedingungen noch zusätzliche Kriterien festgelegt:

1. *Hohe Transparenz und Übersicht in den Besprechungen*
Was gerade gezeigt oder besprochen wird, muss für alle Beteiligten deutlich erkennbar sein.
2. *Nahe an einen Präsenzworkshop zu kommen:*
Beides, Bild und Ton, soll zum Einsatz kommen. Somit scheidet das Verfahren „Telefon-Konferenz“ aus.
3. *Hohe organisatorische Flexibilität*
Es sollen keine Video- bzw. Besprechungsräume an unterschiedlichen Standorten gebucht werden, um den damit verbundenen Abstimmungsaufwand zu vermeiden.

4. *Keine Hybrid Veranstaltungen*

Also keine Veranstaltung bei der ein Teil in einem Besprechungsraum sitzt und weitere Teilnehmer über Telefon oder Video zugeschaltet sind. Grund: Starker Informations- und Interaktionsverlust für die Personen, die nicht im Raum sind.

Basierend auf diesen Kriterien entschied man sich für die Meeting-Plattform *Adobe Connect*, da bereits die Infrastruktur vorhanden und bekannt war und die Führungskräfte diese bereits in anderen Kontexten verwendeten.

Planung

In der Gestaltung des Strategieworkshops war es klar, dass dieser nicht zwei Tage online stattfinden kann. Die Aufmerksamkeit der Führungskräfte, sowie die unterschiedlichen Zeitzonen (Europa, Asien und Amerika) ermöglichten es nicht, jeweils 8 Stunden vor dem Bildschirm mit anderen Kollegen zu diskutieren und Themen zu erarbeiten. Daher wurde der klassische Strategieworkshop von zwei Tagen mit seinen Themen aufgebrochen und es wurden viermal zwei bis zweieinhalb Stunden Online-Workshops-Sessions in einem Zeitraum von 4 Wochen aufgesetzt. Zwischen diesen Sessions wurde die Zeit genutzt, die besprochenen Punkte aufzuarbeiten, um das Strategiedokument mit Leben zu füllen. Ebenso wurden Inhalte für die kommende Session vorbereitet. Die Prozessschritte der einzelnen Online-Workshop-Sessions waren abschließend:

1. *Workshop-Session IST-Analyse:*
Wo stehen wir heute als Bereich, inkl. Zahlen & Portfolio?
2. *Workshop-Session TREND-Analyse:*
Was passiert bereits in unserem Umfeld, inkl. Wettbewerber & Markt?
3. *Workshop-Session Brainstorming & Priorisierung:*
Wie können wir die Herausforderungen meistern und was sind kritische Punkte die gemacht werden müssen?
4. *Workshop-Session Entscheidung und Aktivitäten:*
Review der Priorisierung, inkl. einem ersten Aktivitätsplan

In der Planung wurde festgestellt, dass es von Vorteil wäre, neben den relevanten Führungskräften auch Mitarbeiter/Fachexperten bei bestimmten Themen in den Workshop-Sessions zu haben, um so ein umfassenderes Bild zu erhalten. Das bedeutete, die Teilnehmerzahl variierte in den Workshop-Sessions zwischen 12 bis 20 Teilnehmern.

Durchführung

Es führten immer zwei Moderatoren durch die Workshop-Sessions. Die Teilnehmer erhielten stets die Aufgabe, sich vor jeder Workshop-Session mit den versendeten Inhalten vertraut zu machen, da im Workshop nur ein kurzer Präsentationsanteil war. Der Hauptteil der Zeit wurde für Diskussion und gemeinsames Erarbeiten und Abstimmen genutzt. Die zeitliche Aufteilung im Workshop war: ca. 5 % Ankommen & Überblick, 20 % Präsentation, 70 % gemeinsames Erarbeiten, 5 % Abschluss.

Methoden

Um die Beteiligung in der gesamten Strategieworkshop-Serie so hoch wie möglich zu halten, wurden unterschiedliche Methoden verwendet:

- *Warmup*: Unterschiedliche Abfragen über Poll-Fragen oder Eröffnungsfragen, die mit dem jeweiligen Schwerpunkt der Workshop-Session zu tun hatten.
- *Verarbeitung*:
 - Kleingruppenarbeiten (z. B. World-Café) mit anschließender Vorstellung der Ergebnisse in der gesamten Gruppe
 - Analyse & Trend Phase: Umfeld-Analyse (Environmental Analysis), 5 Competitive Forces, Kernkompetenzen
 - Brainstorming-Phase: Elemente aus Design Thinking, Profit from the core, Value Disciplines Module
 - Entscheidung & Aktivitäten: Business Canvas
 - Klebepunkte-Techniken über Poll-Fragen
- *Abschluss*
 - Priorisierungs- und Abstimmungstechniken über Poll-Fragen

Tools

Als Werkzeug wurde ausschließliche *Adobe Connect* mit einer eingebundenen Audio-Telefonleitung verwendet. Jede Workshop-Session hatte ihre eigene Raumgestaltung – wie in einem Präsenzworkshop. Für die Raumgestaltung wurden Chat-Boxen wie Moderationskarten auf einem Pinboard verwendet und die Hinweis-Boxen wurden wie Flipcharts ver-

wendet. Ebenso waren bei den Gruppendiskussionen die Webcams eingeschaltet. Für die Kleingruppenarbeit wurden Break-out-Räume aufgesetzt und die Bewertungsfragen waren soweit wie möglich vorbereitet. Inhaltliche Punkte, die während der Workshop-Session erarbeitet wurden, konnten schnell und flexibel von einem der Moderatoren im Hintergrund bearbeitet werden, während der andere Moderator weiterhin bei der Gruppe war.

Aufwand

Der Aufwand für die Vor- und Nachbereitung der einzelnen Workshop-Sessions war höher als bei einem zweitägigen Strategieworkshop. Der Gesamtaufwand für die Erstellung des Strategieplans war etwa gleich, da die inhaltliche Konsolidierung bereits zwischen den einzelnen Workshop-Sessions stattfand, was bei einem 2-Tages-Strategieworkshop im Anschluss passiert. Abstimmungszeiten, welche nach einem 2-Tages-Strategieworkshop notwendig waren, entfielen komplett.

Key Learnings

Für den gesamten Führungskreis war es eine positive Erfahrung, da trotz des fehlenden Präsenz-Strategieworkshops, innerhalb von 6 Wochen nach Verkündung der Unternehmensstrategie der Bereich eine weltweite Strategie erarbeitet hatte. Aufgrund der Beteiligung einzelner Mitarbeiter war außerdem der gesamte Bereich schneller über die Strategie informiert als früher, da die Belegschaft dadurch in die Diskussion mit eingebunden war. Auch die Umsetzungsgeschwindigkeit war schneller als normalerweise üblich, da weniger Abstimmungs- und Klärungsgespräche notwendig waren. Technisch und methodisch hat die Workshop-Serie gut funktioniert. Ohne einen zweiten Moderator wäre es aber nicht machbar gewesen.

Dadurch, dass die Teilnehmer sich immer gut für die Workshop-Sessions vorbereitet hatten, war eine produktive Diskussion und hohe Beteiligung erkennbar. Abschließend ist es gut zu wissen, dass ein Strategieworkshop auch online geht, jedoch vermissten die Teilnehmer den kollegialen Austausch, welcher in den Randgesprächen in einem Präsenzworkshop stattfindet.

3 Virtuelle Begleitung von Führungskräften im Change-Prozess an unterschiedlichen Standorten

Ausgangslage, Rahmenbedingungen und Zielsetzung

Ein globales Service-Team, verantwortlich für internationale Kundenanfragen, wurde organisatorisch umstrukturiert. Die 15 Führungskräfte der neuen Organisationseinheit hatten den Bedarf geäußert, während der Umstrukturierung über einen Zeitraum von 3 bis 4 Monaten professionell betreut und begleitet zu werden. Der Grund war, dass das Service-Team globale Großkunden bei kritischen Serviceanfragen betreute und eine Beeinträchtigung des Geschäftsablaufs durch die Umstrukturierung ein großes Risiko mit möglichen finanziellen Einbußen dargestellt hätte. Gleichzeitig war das gesamte Führungsteam global verstreut und es war aus Kostengründen nicht möglich, sich regelmäßig persönlich zu einem zeitnahen Austausch zu treffen.

Die Frage der Führungskräfte lautete: Wie kann ich meine Mitarbeiter im Umstrukturierungsprozess unterstützen, damit sie sich im Rahmen des Möglichen weiterhin wohlfühlen und die hohe Kundenzufriedenheit bei der Beantwortung der Service-Anfragen erhalten bleibt.

Planung

Als Design-Element diente eine Veränderungskurve mit der Darstellung der einzelnen Phasen. Dadurch war es möglich, in einem Zweieinhalb-Stunden-Workshop ein abgestecktes Thema (z. B. eine Phase) zu bearbeiten. Ein weiterer Schwerpunkt lag auf dem kollegialen Austausch über Veränderung und das voneinander Lernen. Als letzten Punkt war es den Führungskräften wichtig, dass eigene Situationen bearbeitet und reflektiert werden können.

Durchführung

Für die Begleitung wurde zugestimmt, dass in einem Zeitraum von 4 Monaten wöchentlich ein Online-Workshop á zwei bis zweieinhalb Stunden stattfinden soll. Aufgrund der über den Globus verteilten Teammitglieder wurden die Durchführungszeiten der Workshops auf wöchentlicher Basis gewechselt, damit jede Zeitzone einmal im Vorteil ist.

Die Workshop-Sessions wurden aufgrund der Kleingruppenarbeiten immer mit zwei Moderatoren durchgeführt. Die Workshop-Sessions waren von der Struktur her ähnlich aufgebaut. Ankommen im Workshop ca. 5 %, Theorie & Input ca. 15 %, Diskussion zum Input und Situation und voneinander lernen und austauschen ca. 75 %, Abschluss, z. B. nächste Handlungsoption bzw. Lerntagebuch ca. 5 %. Die Bearbeitung der eigenen Fälle erfolgte meist in Kleingruppen von 3 bis 5 Führungskräften.

Es wurden in 12 Workshop-Sessions folgende Inhalte gemeinsam er- und bearbeitet:

- Verstehen der Verantwortlichkeiten einer Führungskraft in Veränderungsprozessen.
- Verstehen, wie die Veränderungskurve genutzt werden kann.
- Das Wissen über persönliche Strategien im Umgang mit Veränderung.
- Das Ziel und die Attribute für effektive Veränderungskommunikation verstehen.
- Wissen, wie ein Kommunikationsplan für Führungskräfte aufgebaut ist.
- Sich über seine eigenen Emotionen bewusst sein in Bezug auf Veränderung und Bedürfnisse.
- Mögliche Strategien kennenlernen, wie Mitarbeiter durch die Veränderung geführt werden können.
- Sich bewusst sein, wo Team und Führungskraft professionell gerade stehen/sind.
- Entwickeln eines systemischen Blicks auf Widerstand.
- Strategien kennenlernen, wie Führungskräfte mit Widerstand umgehen.
- Die Herausforderungen und Strategien kennenlernen, um Verbindlichkeit zu erhalten.

Methoden

Um die genannten Leitlinien, wie Veränderungskurve, kollegiales Lernen und reale Fälle der Führungskraft zu reflektieren und die Inhalte zu vermitteln, wurden folgende Methoden verwendet:

- *Warmup*: Unterschiedliche Abfragen über Poll-Frage oder Eröffnungsfragen, die mit dem jeweiligen Schwerpunkt der Workshop-Session und der aktuellen Veränderungssituation zu tun hatten.
- *Verarbeitung des Theorie-Inputs*: durch Kleingruppenarbeiten, kollegiale Beratung in Kleingruppen oder in der Gesamtgruppe, Skulptur- bzw. Stellungsarbeiten, Brainstorming, Spiegelübungen, Wahrnehmungsübungen, professionelles Feedback geben, Coaching und Kommunikationsübungen. Ebenso wurden auch Methoden wie Traumreise und gemeinsames Zeichnen durchgeführt.
- *Abschluss*: Jeder Teilnehmer hatte sein persönliches Lerntagebuch, indem neben den neuen Erkenntnissen auch individuelle Hausaufgaben notiert waren. Es sollte einen praktischen Bezug zur persönlichen Führungs-/Teamsituation haben.

Tools

Als Werkzeug wurde auch hier ausschließlich *Adobe Connect* mit einer eingebundenen Audio-Telefonleitung verwendet. Alle Workshop-Sessions hatten dieselbe Raumgestaltung. Chat-Boxen wurden als Moderationskarten auf einem Pinboard verwendet und bei den Gruppendiskussionen, der kollegialen Beratung und Kleingruppenarbeiten waren die Webcams eingeschaltet. Für die Kleingruppenarbeit wurden Break-out-Räume aufgesetzt.

Aufwand

Nachdem das Gesamtkonzept und die Übungsinhalte definiert waren, war der Aufwand für die Vor- und Nachbereitung der einzelnen Workshop-Sessions gering. Dadurch, dass das Raum-Setup für alle Sessions identisch war, wurden nur die sich ändernden Theorieinhalte hochgeladen. Die Teilnehmer hatten bereits im dritten Online-Workshop einen selbstverständlichen Umgang mit dem Werkzeug. Das führte dazu, dass Teile des Workshops, im speziellen die Gruppenarbeiten, selbst moderiert wurden.

Key Learnings

Für das gesamte Führungsteam war es beeindruckend zu sehen und zu erleben, dass über eine Online-Session so viel Tiefe in der Kommunikation entstehen kann und sich über den Zeitraum von 12 Wochen das

Vertrauen im Team gestärkt hatte. Das Führungsteam bestätigte, dass die Begleitung der Veränderung durch die Online-Workshops einen großen Unterschied gemacht hat. Sie konnten zeitnah wichtige Themen, wie Widerstand und Kommunikationsinhalte, erkennen und mit Emotionen besser umgehen.

4 Online-Teamentwicklung aufgrund von Reisestopp

Ausgangslage, Rahmenbedingungen und Zielsetzung

Ein Unternehmensbereich hat eine ganzheitliche, globale Restrukturierung durchgeführt. Die ursprüngliche Organisation war länderorientiert aufgestellt. Nach der Umstrukturierung entstanden länderübergreifende Experten-Teams, z. B. Beschaffung, Risiko-Management. Das bedeutete, die Teamkonstellationen und die Führungsrollen hatten sich verändert, insbesondere Führung ohne Weisung und höhere interkulturelle Kompetenz.

Im Verlauf der Veränderung wurde das Thema Teamentwicklung ebenfalls berücksichtigt, jedoch wären die Reisekosten für die Durchführung von Teamworkshops zu hoch gewesen und von daher wurde ein alternativer Ansatz gesucht.

Zielsetzung der virtuellen Teamentwicklung war es, ein gemeinsames Bild und eine Vision zu bekommen: Für was steht das Team? Zusätzlich waren Punkte wie Rollenklärung, Kommunikation und interkulturelles Verständnis zu besprechen und zu klären.

Planung

Für die Planung von mehreren Teamentwicklungsworkshop-Serien wurden sechsmal zwei Stunden Online-Sessions mit den jeweiligen Teams geplant. Diese waren alle zusammengenommen aufgebaut wie eine klassische zweitägige Teamentwicklung. Die Themen wurden sinnvoll auf zwei bis zweieinhalb Stunden aufgeteilt und für jede Session wurde der Online-Workshop-Raum individuell vorbereitet, ähnlich wie in einem Präsenzworkshop.

Durchführung

Die Workshop-Sessions wurden anfangs mit zwei Moderatoren durchgeführt. Nach dem zweiten Workshop wurde die Gruppe von einem Moderator weiter begleitet, da technische und logistische Hilfestellungen aufgrund des selbstsicheren Umgangs der Teilnehmer nicht mehr notwendig waren. Die Teilnehmer hatten einen Überblick über die Inhalte aller Sessions und wie diese aufgebaut waren. Es wurden folgende Themen von den Teams bearbeitet:

- Wer sind wir als Team? – Stärken, Kompetenzen, Standorte, Erfahrungen.
- Was ist unsere vorgegebene Zielsetzung und was ist unsere Vorstellung zur Team-Zielsetzung?
- Welche Rollen gibt es im Team – formell und informell?
- Was brauche ich, um im Team erfolgreich zu sein?
- Wie wollen wir unsere Ziele gemeinsam erreichen?

Die Gruppengröße variierte zwischen 12 bis 18 Mitarbeitern von 7 bis 10 Standorten mit mehreren Nationalitäten. Die Workshop-Serie wurde in Englisch durchgeführt.

Methoden

Um die Beteiligung in der gesamten Strategieworkshop-Serie so hoch wie möglich zu halten, wurden unterschiedliche Methoden verwendet.

- *Warmup*: Unterschiedliche Abfragen (z. B. Stimmungsbild), Murnelgruppen und Vorstellung anhand eines Symbols
- *Verarbeitung*: Kleingruppenarbeiten (z. B. World-Café, Brainstorming Phase: Elemente aus Design Thinking, Beschreibung des Teamgeists) mit anschließender Vorstellung der Ergebnisse in der gesamten Gruppe und kollegiale Beratung
- *Abschluss*: Priorisierungs- und Abstimmungstechniken über Poll-Fragen
- *Asynchrone Zusammenarbeit*: Außerhalb der Online-Workshops wurden ebenfalls gemeinsam definierte Hausaufgaben in kleineren Teamzusammensetzungen bearbeitet. Diese wurden im firmeneigenen Collaboration-Tool gespeichert und im nächsten Online-Team-Workshop zur weiteren Bearbeitung vorgestellt.

Tools

Als Werkzeug wurden zwei unterschiedliche Online-Meeting Räume verwendet: *Adobe Connect* mit einer eingebundenen Audio-Telefonleitung und *Lync* (Skype for Business). Jeder Raum in *Adobe Connect* war unterschiedlich gestaltet. Neben den verwendeten Chat-Boxen, wurden verschiedene Add-Ons verwendet, Timer, Weltkarte für Standortdarstellung. Bei den Gruppendiskussionen, den Murmelgruppen oder der kollegialen Beratung waren die Webcams eingeschaltet. Für die Kleingruppenarbeit wurden die Break-out-Räume aufgesetzt.

Key Learnings

Die meisten Teilnehmer waren überrascht, dass sie trotz der räumlichen Entfernung und der Kommunikation über Web-Cam eine gewisse Vertrautheit und ein Teamgefühl aufbauen konnten. Es war möglich, alle Punkte der Zielsetzung mit dem Team gemeinsam zu bearbeiten. Ein wichtiger Aspekt aller Teilnehmer war, sich darüber Gedanken zu machen, was ihnen in der realen (Präsenz) Welt wichtig ist und wie sie dieses in die virtuelle Welt mitnehmen können, um genauso erfolgreich zu sein.

5 Live-Online-Trainer drink their own Champaigne

Ausgangslage, Rahmenbedingungen und Zielsetzung

Im Rahmen einer internen Qualifizierung von Trainern und Multiplikatoren im Thema „Blended Learning“ tauchte die Frage nach Möglichkeiten der standortübergreifenden Zusammenarbeit auf, um Trainingsanfragen auch aus der Ferne gemeinsam bearbeiten zu können. Denn gerade die Konzeption und Durchführung von Blended-Learning-Kursen macht die Zusammenarbeit mehrerer Akteure aus den Bereichen Konzeption, Medienproduktion, Trainingsdurchführung, IT-Support und Seminarorganisation erforderlich. Da ein Großteil der mitwirkenden Trainer auf freiberuflicher Basis mitarbeitet und in der Regel nicht am Firmenstandort ansässig ist, bot sich die Nutzung kollaborativer Werkzeuge im Internet an. Anforderungen an das Training waren:

- hohe Authentizität und Praxisorientierung,

- möglichst einfach bedienbare Tools (geringe Technik-Affinität der Zielgruppe),
- kompaktes Format.

Planung

Das Training wurde entsprechend der Zielsetzung ausschließlich für den virtuellen Raum konzipiert. Kernstück waren 4 Live-Online-Trainings (Webinare), um Input und Tools für die Zusammenarbeit auf Distanz zu vermitteln und einzuüben. Zwischen den Trainings-Sessions waren Transferaufgaben und Kleingruppenarbeit vorgesehen.

Durchführung

Die Live-Online-Trainings wurden von einem Moderator durchgeführt. Die Teilnehmergruppe umfasste 9 Personen. Aufgrund der vorausgegangenen Blended-Learning-Qualifizierung waren alle Beteiligten einander bereits bekannt. Auch das verwendete Webkonferenzsystem war bereits vertraut. Die Trainingseinheiten fanden im wöchentlichen Abstand in den Abendstunden statt. Inhalte waren:

- Chancen und Grenzen virtueller Zusammenarbeit,
- Aufgabentypen und Medienwahl,
- Besonderheiten der Online-Kommunikation,
- Potenziale von Synchronizität,
- Kollaborationstools und deren Einsatzgebiete,
- Praxisbeispiele,
- Übungsaufgaben.

Methoden

Jede Online-Trainingseinheit war in etwa nach demselben Prinzip aufgebaut:

- *Warm-Up*
 - Energizer (z. B. Zeichnen, Quiz)
 - Selbsteinschätzung bzw. Abfrage von Vorwissen

- *Inhaltliche Bearbeitung*
 - Experteninput
 - Teilnehmerpräsentationen
 - gemeinsames Brainstorming
 - Gruppenarbeiten zur praktischen Anwendung von Kollaborationstools
- *Abschluss*
 - Reflexionsfragen
 - Koffer packen

Tools

Die synchronen Sitzungen wurden im Webkonferenzsystem des Unternehmens (Cisco WebEx) durchgeführt. Auf den Einsatz von Video wurde aufgrund von Rahmenvorgaben verzichtet, sodass die Kommunikation ausschließlich über Audio (VoIP), Textchat und Instant Feedback stattfand. Für das Bearbeiten praktischer Übungsaufgaben wurden weitere Werkzeuge, wie beispielsweise *Doodle*, *Mindmeister* und *Office 365* eingebunden, da diese für die Lösung der gemeinsamen Aufgabenstellungen in den Transferphasen benötigt wurden.

Key Learnings

Die Live-Online-Trainings wurden als effektiv und kurzweilig erlebt. Aufgrund des großen Interesses am Thema sowie der hohen Interaktivität und Praxisorientierung der Sessions hätten diese auch noch länger, z. B. 120 Minuten, dauern können, um noch mehr Zeit zum Üben zu haben. Für einige der (weniger technik-affinen) Teilnehmer war es anfangs schwierig, in zwei parallelen Browserfenstern zu arbeiten. Dies war immer dann erforderlich, wenn WebEx nur als „Basis“, sprich zur Audio-Übertragung, im Einsatz war, während die praktischen Übungen in externen Anwendungen (z. B. Mindmapping-Tool) stattgefunden haben. Erst nach einigen Durchgängen wurde das Hin- und Herschalten zur Selbstverständlichkeit.

Obwohl die Teilnehmergruppe zu einem großen Teil aus freiberuflichen Trainern bestand, konnten die Termine insgesamt gut gehalten bzw. planmäßig wahrgenommen werden, was vor allem auf die Wahl von Tages-

randzeiten zurückzuführen ist. Problematischer stellte sich die Erledigung der Transferaufgaben zwischen den Terminen dar, da einige Teilnehmer keine entsprechenden Zeitressourcen eingeplant hatten. Nicht selten wurden die Arbeitsaufträge von „geschrumpften Kleingruppen“ gestemmt, was zumindest in einer Kleingruppe Unzufriedenheiten sichtbar werden ließ. Hinzu kam, dass im Rahmen des Trainings Aussagen formuliert wurden, die auf Konflikte bzgl. der strukturellen Rahmenbedingungen im Unternehmen hindeuteten. Dies könnte ein Hinweis darauf gewesen sein, dass ein stark werkzeug- und aufgabenbezogenes Training in virtueller Zusammenarbeit für diese Teilnehmergruppe zu kurz gegriffen hat. Eine mögliche Folgemaßnahme für das Team könnte darin bestehen, gemeinsam zu erarbeiten, wie die webbasierten Tools für virtuelle Zusammenarbeit sinnvoll in die Strukturen und Prozesse der Organisation implementiert werden können.

6 Coaching – Was im virtuellen Raum alles möglich ist

Ausgangslage, Rahmenbedingungen und Zielsetzung

Eine Non-Profit-Organisation bietet regelmäßig stattfindende Coach-Programme zur Förderung von Nachwuchskräften an. Die Nachwuchskräfte bringen einen akademischen Abschluss und erste berufliche Erfahrungen mit, befinden sich jedoch noch in der Anfangsphase ihrer beruflichen Karriere. Mit dem Ziel der Profilschärfung und dem Knüpfen hilfreicher Unternehmenskontakte stellt das Programm einen Pool berufserfahrener Mentoren aus unterschiedlichsten Fachrichtungen und Branchen zusammen und unterstützt das Matching der Tandems.

Die am Coachingprogramm interessierten Kandidaten bewerben sich über eine Online-Plattform bei den von ihnen favorisierten Coaches. Diese wählen aus den eingereichten Bewerbungen aus und begründen dadurch die Beziehung der Zusammenarbeit. Das erste Kennenlernen und der grundlegende Beziehungsaufbau finden im Rahmen einer Präsenzveranstaltung statt. Die Arbeitstreffen zum Erreichen der Ziele können beliebig ausgestaltet werden. Aufgrund der Notwendigkeit, teils hohe räumliche Distanzen überwinden zu müssen, bieten sich virtuelle Formate zur Durchführung der Coachingsitzungen an.

Planung

Der Auftakt des Coachings findet im Rahmen einer Präsenzveranstaltung statt – dies ist durch das Programm vorgegeben bzw. naheliegend. In dieser Sitzung steht der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung im Fokus. Zudem werden Ziele und erste Themen für das Coaching definiert und die Organisation der Arbeitstreffen besprochen. Bezogen auf die Laufzeit des Programms (bzw. eines Durchgangs) erscheinen 3 bis 5 Arbeitstreffen im Abstand von jeweils 4 bis 6 Wochen sinnvoll und leistbar. Der hier zugrunde gelegte Beispielfall umfasste 3 inhaltliche Sitzungen. Dazwischen gab es teilweise Hausaufgaben für den Coachee. Die Gesamtarchitektur entspricht einem Blended-Counselling-Design.

Durchführung

Die virtuellen Coaching-Sitzungen wurden ohne Unterstützung bzw. Hinzuziehens einer dritten Person als technischen Ansprechpartner durchgeführt. Der Coach setzte die Termine auf und machte dem Coachee die Einlog-Informationen zugänglich. Für die drei virtuellen Arbeitstreffen waren folgende Schwerpunkte vorgesehen:

- gegenseitige Vorstellung des eigenen Schwerpunkts ausführliche Informationen des Coachs zu seinem Aufgabenbereich,
- Lebenslaufanalyse und berufliche Orientierung,
- Berufseinstieg; interkulturelle und internationale Perspektiven.

Methoden

- aktives Zuhören,
- Feedback,
- Lebenslaufanalyse,
- systemische Fragen,
- Experten-Input,
- gemeinsames Brainstorming,
- Hausaufgaben.

Tools

Zur Realisierung der Coaching-Sitzungen wurde ausschließlich das Tool *Zoom* genutzt. Es unterstützte sehr gut die Videobildübertragung und ist auch für ungeübte Anwender intuitiv zu bedienen. Die Kommunikation erfolgte mündlich (Audio und Video), rein über die Internetleitung (VoIP). Eine wichtige Funktion zur inhaltlichen Bearbeitung war zudem das Screen Sharing (Bildschirmfreigabe) in Verbindung mit einer lokal abgespeicherten Datei (Word/Excel), die die Dokumentation und Visualisierung des Beratungsprozesses unterstützte. Mit der Funktion der Bildschirmfreigabe wurden auch der Experteninput (Präsentieren von lokal gespeicherten Foliensätzen), die Lebenslaufanalyse (Freigeben des Lebenslaufs durch den Coachee), sowie das gemeinsame Surfen im Web (um beispielsweise Stellenanzeigen zu betrachten und zu analysieren) unterstützt. Umfragen (Polls) und Text-Chats kamen aufgrund der 1:1 Situation nicht zum Einsatz.

Key Learnings

Die virtuellen Sitzungen verliefen sowohl technisch als auch zwischenmenschlich störungsfrei. Das Online-Format wurde in zweierlei Hinsicht als Bereicherung erlebt: Zum einen erleichterte es die Findung beiderseits verfügbarer Zeitfenster; zum anderen machte es das Matching mit einem räumlich weit entfernten Wunsch-Coach überhaupt erst möglich. Auf beiden Seiten war eine hohe Aufgeschlossenheit gegenüber dem virtuellen Format gegeben, was vermutlich eine wichtige Voraussetzung für das Etablieren einer vertrauensvollen, tragfähigen und effektiven Coaching-Beziehung war. Ein weiterer Vorteil wurde in der Digitalität gesehen: Da Inhalte (z. B. Präsentationen, Lebenslauf, Stellenanzeigen) in digitaler Form vorlagen und über die Bildschirmfreigabe gemeinsam betrachtet und kommentiert werden konnten, gab es keine Medienbrüche. Dennoch würden beide Partner nicht auf die Auftaktveranstaltung in Präsenz verzichten wollen, da diese das Aufsetzen der Arbeitsbeziehung sehr gut unterstützt hat und informelle Gespräche besser begünstigte.

7 Fazit

Was können wir aus all diesen Projektberichten lernen und als Praxistipps formulieren? Angesichts der Unterschiedlichkeit in den Rahmenbedin-

gungen und Zielsetzungen ist es natürlich nur bedingt möglich, generelle Empfehlungen auszusprechen, die für alle Arten virtueller Zusammenkünfte gelten. Dennoch unternehmen wir den Versuch, in nachfolgender Auflistung die aus unserer Sicht wichtigsten „Grundsätze“ und „Erfolgskriterien“ zu extrahieren.

- **Desktop-Anwendungen statt Videokonferenzräume**

Nutzen Sie zur Realisierung von Webkonferenzen keine Videokonferenzräume, sondern Desktop-Anwendungen – und zwar jeder Teilnehmer seine eigene! Verschiedene Konstellationen in der praktischen Anwendung haben gezeigt, dass es sich nachteilig auswirkt, wenn sich Kleingruppen gemeinsam von unterschiedlichen Standorten aus zusammenschalten, da dieses Setting das „Wir hier – und die dort“ – Gefühl noch zusätzlich verstärkt. Stattdessen sollte sich jeder Webmeeting-Teilnehmer von seinem eigenen Arbeitsplatz aus einwählen.

- **Einsatz professioneller Webmeeting-Tools**

Verwenden Sie anwenderfreundlich gestaltete, intuitiv bedienbare, professionelle Webmeeting-Tools. Möglicherweise hat Ihre Organisation bereits ein Webkonferenzsystem im Einsatz. Sollten Sie erstmalig vor der Auswahl eines Tools stehen, achten Sie darauf, wie lange das favorisierte Tools bereits erfolgreich am Markt besteht. Bewertungen und Testberichte zu verbreiteten Systemen finden sich natürlich auch im Internet (vgl. Marktüberblick Webkonferenz-Software 2016).

- **Technische Einweisung und Vorbereitung der Teilnehmer**

Sorgen Sie für eine technische Einweisung und Vorbereitung der Teilnehmer. Es ist hilfreich, den Teilnehmern bereits in der Termineinladung grundlegende Informationen über technische Voraussetzungen der Webkonferenz mitzuteilen und auch vorab die Möglichkeit eines Technik-Checks zu geben. Nennen Sie zudem Ansprechpartner, die im Falle von technischen Schwierigkeiten kontaktiert werden können. Im Meeting-Raum selbst trägt es zudem zur Orientierung bei, wenn – zumindest in der Auftakt-Session – ein Überblick über die wichtigsten Funktionen mit kurzer Möglichkeit des (spielerischen) Ausprobierens gegeben wird.

- **Einsatz qualifizierter Moderatoren**

Setzen Sie einen qualifizierten Moderator ein. Diese Aussage wird nicht nur von Online-Moderatoren gestützt, die von dieser Empfehlung profitieren; auch die arbeits- und organisationspsychologische Forschung ist zu dem Ergebnis gekommen, dass die Moderation

einer der Erfolgsfaktoren für die Implementierung computergestützter Arbeitsgruppen ist (vgl. Hertel/Konradt 2007). Bei Online-Meetings mit besonders kritischen Themen oder sehr vielen Teilnehmern (über 15) ist es zudem ratsam, die Moderation auf zwei Personen aufzuteilen. Beispielsweise steuert eine Person den Prozess, während die zweite Person administrativ unterstützt (Chat-Beiträge im Auge behalten, Aufzeichnung starten und stoppen, Gruppenräume einrichten etc.).

- **Interaktive Webmeetings**

Gestalten Sie Webmeetings mit ausreichend viel Interaktivität. Kontinuierliches Sitzen, permanentes „Starren“ auf den Bildschirm, sowie zahlreiche verführerische Ablenkungen in der eigenen Arbeitsumgebung machen es schwer, die Aufmerksamkeit bei der Konferenzteilnahme durchgehend auf einem hohen Level zu halten. Um Abschweifungen und Ermüdungserscheinungen vorzubeugen, sollten die Teilnehmenden stark am Prozess beteiligt werden. Unsere Empfehlung: alle 5 Minuten eine Interaktivität! Bei längeren Sitzungen sollten zudem Pausen integriert werden, in denen sich die Teilnehmer bewegen und mit Getränken versorgen können.

- **Reichhaltiger Einsatz synchroner Medien**

Setzen Sie reichhaltige, synchrone Medien (z. B. Audio- und Videokonferenzen) ein, wenn Sie intensive Kommunikation ermöglichen und komplexe Themen bearbeiten möchten. Die Übertragung nonverbaler Signale und Kontextinformationen in audio-visuellen Medien trägt dazu bei, Interpretationsfehler zu reduzieren und zu einer gemeinsamen Deutung einer Situation zu gelangen (vgl. Fraas et al. 2012). Einfachere Aufgaben, wie z. B. Brainstorming, können auch rein über Schriftsprache (Textchat, Whiteboard) realisiert werden, Einzelaufgaben können in eine asynchrone Phase ausgelagert werden.

- **Ernsthaft betriebenen Webmeetings**

Begegnen Sie Webmeetings mit derselben Ernsthaftigkeit wie Präsenztreffen. „Es ist nur 1 Stunde Online-Sitzung“ ist eine typische Aussage, die man hin und wieder im Zusammenhang mit virtuellen Veranstaltungen hören kann. Webkonferenzen sind nur einen Mausklick entfernt, eine Dienstreise muss nicht organisiert werden, im Kalender taucht der Termin nicht notwendigerweise auf. Webkonferenzen haben daher mit einer geringeren Verbindlichkeit zu kämpfen; dabei benötigen diese meistens genauso umfangreiche und sorgfältige Vorbereitung, professionelle Durchführung und entsprechende Nachbereitung.

- **Online-Workshops sind keine Sparmaßnahmen**

Gut moderierte, zielführende Online-Workshops sind mindestens genauso aufwendig und teuer wie Präsenzworkshops. Die erforderliche minutengenaue Feinplanung, professionelles Equipment, Technik-Checks, Lizenzgebühren und Backup-Tools sowie erhöhter Zeitbedarf für die computervermittelte Kommunikation und das Erzeugen sozialer Nähe im virtuellen Raum tragen dazu bei, dass Online-Workshops nicht günstiger sind als Präsenzworkshops, sondern oftmals sogar ressourcenintensiver. Sie sind daher kein empfehlenswertes Mittel, wenn angestrebt wird, Veranstaltungs- und Moderationskosten zu sparen. Was jedoch mit Online-Workshops in ökonomischer Hinsicht erreicht werden kann, ist das Senken von Opportunitätskosten, wie Reisezeiten und Reisekosten der Teilnehmenden, sowie die Erhöhung der Geschwindigkeit und Produktivität in standortübergreifenden Zusammenkünften, da gemeinsame Termine für virtuelle Arbeitssitzungen oft schneller gefunden und leichter in den Arbeitsalltag integriert werden können als mehrtägige Abwesenheiten en bloc.

Abschließend können wir aus unserer Erfahrung festhalten, dass Online-Veranstaltungen eine großartige Bereicherung in zwei Bereichen darstellen: einerseits in der Ergänzung in „Learning & Development“-Programmen (Blended Learning, Blended Consulting bzw. rein virtuelle Maßnahmen), andererseits im Bereich der Prozess- und Arbeitsorganisation in verteilten Teams. Gleichzeitig ist dies kein Plädoyer auf Präsenz zu verzichten, sondern entsprechend der Ziele und Rahmenbedingungen das passende Design zu wählen.

8 Literatur

Fraas, C./Meier, S./Pentzold, C. (2012): Online-Kommunikation. Grundlagen. Praxisfelder und Methoden. München: Oldenbourg

Hertel, G./Konradt, U. (2007): Telekooperation und virtuelle Teamarbeit. München: Oldenbourg

Marktüberblick Webkonferenz-Software (2016):. Verfügbar unter: <https://webconferencing-test.com/de/rankings/kostenpflichtige-loesungen> (Zugriff am 11.01.2017)