

Petra Motte

Online moderieren & virtuell gestalten



Der digitale
Durchbruch
für Ihren
Erfolg!

SACHBUCH

EBOOK INSIDE



Springer

Online moderieren & virtuell gestalten

Petra Motte

Online moderieren & virtuell gestalten

Der digitale Durchbruch für
Ihren Erfolg!

 Springer

Petra Motte
MOVASIS
Wermelskirchen, Deutschland

ISBN 978-3-658-33424-6 ISBN 978-3-658-33425-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33425-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung: Sybille Thelen

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*„Nicht die Umstände haben Macht über Dich, sondern
Deine Antworten darauf.“*

(Max Schwarzhuber)

Danke

Einmal danke zu sagen, für die Unterstützung auf meinem virtuellen Weg ist mir an dieser Stelle ein besonderes Bedürfnis. Es geht nicht so sehr um die Tatsache, dass daraus letztlich dieses Buch entstanden ist, sondern eher um die Achterbahnfahrten, die ich erleben durfte, bevor es überhaupt dazu kommen konnte. Ich sehe mich noch mein Laptop fast aus dem Fenster werfen und tränenreich an diversen Programmen verzweifeln. Hätte ich nicht – auch zu den unmöglichsten Tageszeiten – tatkräftige Unterstützung erfahren, wäre mir ein großer Spaß und auch ein beträchtlicher Teil meines heutigen Einkommens vorenthalten geblieben.

Meine Reise begann mit dem Fernsehschauspieler Tobias Gierga, der mich bei den ersten Gehversuchen im virtuellen Raum begleitet hat. Seine Frau Nicola Gierga, die ebenfalls Fernsehschauspielerin ist und in Köln erfolgreich lehrt und arbeitet, hat mich im Training der Improvisation und Körpersprache unterstützt. In Carsten

VIII Danke

Blumenstein fand ich bereits vor Jahren einen verlässlichen Partner, um kurz vor einer digitalen Veranstaltung noch einmal alle Tools sicher anwenden und bedienen zu können. Mit Oliver Gentina erlebte ich ein sehr empathisches Training, was sich vor allen Dingen auf die Charakteristik und Eigenschaft der virtuellen Zielgruppe ausrichtet. Bei Thomas Müller staunte ich nicht schlecht, wie sehr sich jemand in einzelnen virtuellen Programmen auskennen kann. Sein Humor und seine unkomplizierte Herangehensweise haben mir die Scheu vor digitalen Werkzeugen genommen und mich darin bestärkt, niemals aufzugeben. Den Kontakt dazu stellte Christa Beckers her. Sie hat sich bereits zur Online-Trainerin für jegliche Anliegen rund um die Bürokommunikation ausbilden lassen, als ich noch nicht im Entferntesten daran dachte, wie sehr mich dieses Thema einmal einholen würde. Abgerundet wurde meine Reise durch die Social-Media-Kompetenz von Christoph Ziegler. Mit ihm eine Vision zu entwickeln, diese umsetzbar und greifbar zu machen, ist schon ein besonderes Erlebnis. Dass ich diese gemeinsam mit meinen Trainingspartnern André Domscheit und Stefanie Bauerdick in die Tat umsetzen durfte, ist nicht zuletzt der jahrelangen Verbundenheit zu unseren Kunden geschuldet, so dass wir auf einen bunten Online-Sommer zurückblicken.

Einen besonderen Dank möchte ich an dieser Stelle meinem Trainerkollegen Erich Ziegler aussprechen. Seine Erfahrungen, Beiträge und Zitate sind an vielen Stellen dieses Buches eingeflossen. Er ist Experte im spielerischen Szenario und in der interaktiven Gestaltung auch von Online-Sequenzen. Er greift auf eine jahrzehntelange Expertise zurück und sein Ideenreichtum und sein Erfahrungsschatz werden uns helfen, den digitalen Raum

auch weiterhin so persönlich wie möglich gestalten zu können.

Letztlich kann so ein Projekt nicht funktionieren ohne ein stabiles Umfeld, was Dich während dieser Zeit trägt und erträgt. Danke an meine herrlich verrückte und einzigartige Familie und meine Freundinnen, über die ich die Qualität eines virtuellen Mädelsabends durchaus zu schätzen gelernt habe.

Danke an Annette Held für das fleißige Lektorat und an Sybille Thelen für die freie Hand bei der Gestaltung des Buches und der Umsetzung einiger verrückter Ideen. Ein letztes Wort an das Team Kulke-Medien: Ohne Euch hätte der letzte Schliff sicherlich weniger Farbe – danke für die wegweisenden kreativen Impulse.

Es gibt einen Ort, der ist weder persönlich noch wirklich existent – dort treffen wir uns.

*Ich freue mich darauf,
Petra Motte*

Inhaltsverzeichnis

Ein Wort zum Anfang	1
Der digitale Umbruch	7
Zur Struktur dieses Buches	13
Für wen ist dieses Buch gedacht?	15
Organisatorische Vorbereitung	17
Wann ist eine Moderation nötig?	18
Die Einladung	18
Kontaktdaten	21
Die Agenda	21
Wann soll das Meeting stattfinden?	24
Wer schreibt das Protokoll?	25
Regeln	26
Teilnehmerliste	29
Papier ist geduldig	30
Aktualität der Daten	31

Persönliche Vorbereitung	33
Kleider machen Leute	34
Mit Stimme in Stimmung	38
Sprache und Spracheinstellung	43
Gestik und Mimik	45
Lampenfieber	46
Die positive Grundhaltung	51
Hände und Arme einsetzen	53
Sicher im Sattel bleiben	53
Moderation auf Augenhöhe	54
Mobiles Arbeiten	55
Bleiben Sie authentisch	56
Generelles Set-Up	57
Kameraeinsatz	58
Virtuelle & reale Hintergründe	65
Audio	69
Der zweite Bildschirm	73
Aktiv und interaktiv online moderieren	77
Im virtuellen Raum ankommen	77
Warm-Up	81
Neurodidaktik	93
Pausenzeiten – die schönsten Pausen sind offline	99
Mit visuellen Hilfsmitteln Akzente setzen	105
Die Diskussion aufrechterhalten	106
Rolle und Aufgaben der Moderation	121
Gemeinsam moderieren in Co-Moderation	124
Individuelle Redezeit einräumen	126
Mit Fragen und Nachfragen umgehen	127
Aktiv zuhören	128
Ohne Wenn und Aber	129
Konflikte moderieren	132

Wenn die Gruppe träge ist	137
Persönliche Angriffe	139
Zeitmanagement – wenn die Zeit drängt	145
Neutral bleiben	148
Abweichen von der Agenda	150
Digitale Ermüdung und Einsamkeit	151
Moderation am Schluss – Ende gut, alles gut!	154
Verschiedene Zielgruppen moderieren	159
Im Umfeld von Zahlen, Daten und Fakten	165
Mit Struktur und Ordnung für Sicherheit sorgen	167
In einer kreativen Welt unterwegs	169
Wenn es emotional wird	170
Mit nationalen und internationalen Gruppen arbeiten	173
Unterwegs in der eigenen Kultur	173
International moderieren	175
Hintergründe zu internationalen Kulturunterschieden (Exkurs)	181
Über Smalltalk und andere kulturelle Bedürfnisse	202
Tipps & Tricks aus der digitalen Praxis	207
Angst vor Kontrollverlust	208
Die Diskussion auflockern	210
Fragerunden richtig moderieren	211
Umgang mit Vielrednern	213
Technische Pannen	214
Die Gruppe ist so still	216
Abdriften vom Thema	218
Echte Meinungen erfahren	219
Feedback – Nach der Moderation ist vor der Moderation	223

Online Bewerbung	229
Für die Personalvertreter der Unternehmen	231
Für Bewerber*innen	236
Remote Leadership – virtuelles Führen aus der Ferne	243
Virtuelle Events	249
Hybride Events	253
Video Dating	259
Soziale Netzwerke	267
Am Ende der Reise angekommen	271
Weiterführende Adressen und Kontakte	273
Literaturempfehlung	277
Literatur	279
Stichwortverzeichnis	281

Über die Autorin



Nachdem sie über 10 Jahre in der Wirtschaft tätig war und ihr Studium der Betriebswirtschaft 1997 beendet hatte, entdeckte Petra Motte die Leidenschaft für die Menschen, die hinter den betriebswirtschaftlichen Zahlen stecken.

So zog es Petra Motte 1997 nach Manila. Dort absolvierte sie ein Studium in Berufspädagogik und Arbeitssoziologie, bevor sie im Jahr 2000 nach Bangkok

umsiedelte und dort im National Hospital in der psychologischen Beratungsstelle Erfahrungen in der interkulturellen Zusammenarbeit sammelte. 2003 ging es zurück nach Deutschland als Trainerin und Beraterin im eigenen Unternehmen. Mit der Gründung einer Beratungsfirma in Wuppertal blieb sie Gesellschafterin bis Ende 2011.

Die Abenteuerlust verschlug Petra Motte 2008 erneut nach Südostasien – dieses Mal nach Singapur. Dort entstand die Publikation „Moderieren Präsentieren Faszinieren“. Ein Buch als Grundstein für den späteren Wiedereinstieg in Deutschland. 2012 wurde sie in Singapur als interkulturelle Trainerin zertifiziert. Damit schloss sich ein Kreis.

Seitdem arbeitet Petra Motte national und international für internationale Unternehmen, kümmert sich um deren Fragen zum Thema Prozessoptimierung, Moderation, Präsentation sowie um alle Fragen des interkulturellen Trainings.

Durch einen Lehrauftrag an der DHBW Stuttgart in der Wirtschaftsfakultät ist sie mit der nachwachsenden Generation verbunden. Als Tutorin und Mentorin begleitet sie junge Menschen auf dem Weg in ihre berufliche Zukunft, entwickelt Perspektiven und das Gefühl, hinter den Horizont zu schauen, nachdem man seine Grenzen erreicht hat.

Nach einer weiteren Ausbildung als systemischer Coach und Mediatorin arbeitet Petra Motte – sowohl online als auch präsent – in vielen Bereichen der Persönlichkeitsentwicklung und lebt mit ihrer Familie in Wermelskirchen.



Ein Wort zum Anfang

Sie sind mit Vollgas im Home-Office gelandet und finden sich gerade in der Welt des mobilen Arbeitens zurecht? Oder Sie sind im normalen beruflichen Umfeld ohnehin hauptsächlich virtuell unterwegs? Vielleicht sind Sie auch Trainer oder Trainerin und waren situationsbedingt gezwungen, Ihre Präsenz-Thematik in einen Online-Modus zu bringen? Sie wollen einmal von A bis Z die Online-Thematik durchdenken, um dann für sich zu beantworten, ob Sie an der ein oder anderen Stelle noch etwas optimieren können? Dieses Buch wird ihnen den Einstieg in Ihre virtuelle Arbeit erleichtern. Viele Tipps aus der Praxis werden Ihnen verdeutlichen, dass vieles an sich ganz einfach ist (siehe Abb. 1), auch wenn es am Anfang mit einer gewissen Hemmschwelle verbunden sein mag.

Hätte mich vor einigen Monaten jemand gefragt, ob ich mir vorstellen könnte, mich jemals als Online-Trainerin zu etablieren, hätte ich dies vehement verneint. Ich bin



Abb. 1 Mehr braucht es nicht für ein Home-Office

nun schon seit mehr als einem Vierteljahrhundert leidenschaftliche Präsenz-Trainerin, habe das Handwerk der Moderation von der Pike auf gelernt, habe gelernt zu improvisieren und mit den unglaublichsten Situationen weltweit klar zu kommen. Und nun soll alles plötzlich online gehen? Doch dann kam die digitale Entwicklung auf dynamische Weise ins Rollen und damit die Herausforderung, irgendwie das Business aufrechterhalten zu müssen, und die Notwendigkeit lässt uns bekanntlich Berge versetzen.

Nicht nur, dass meine Kunden plötzlich in der Lage waren, für ihre Mitarbeitenden Homeoffice anzubieten, was bis dato eigentlich als unmöglich erschien, so sollte es doch dann auch mir als Trainerin gelingen können, für diese neue Situation entsprechende Einheiten anzubieten. Also bin ich, trotz bekennender Technik-Allergie, tief in die technische Herausforderung eingetaucht und habe mich mit verschiedenen Tools vertraut gemacht. Dabei haben mir sehr verständnisvolle Trainer*innen sowie

Experten aus den verschiedensten Kompetenzfeldern unter die Arme gegriffen. Sonst wäre ich in diesem Wust von Angeboten wahrscheinlich verloren gewesen.

So bin ich schnell zu der Erkenntnis gekommen, dass es an sich keine Rolle spielt, welches digitale Kommunikationsmedium, System, Tool oder Programm ich benutze, sondern über welche Sicherheit und Souveränität ich als Trainerin verfüge, um meine Trainings durchzuführen. Zuerst kam ich mir vor wie eine ProfiTennisspielerin, die man plötzlich auf die Skipiste stellt und sofort hochklassige Leistungen erwartet. Zum Glück hat ein geschätzter Kollege diese Programmierung aufgehoben. Er sagte: „Nein, du stehst nach wie vor auf dem Tennisplatz, man hat dir nur einen anderen Schläger in die Hand gegeben“. Über diese Metapher begriff ich, wie spannend und interessant es doch werden könnte, mich der Herausforderung zu stellen. Letzten Endes kommt es auf den Inhalt an, auf meine Ideen und auf die möglichst hohe Empathie und Interaktivität innerhalb des Trainings. Dies sollte unabhängig von einem gewählten Programm möglich sein.

Mittlerweile hat sich für mich eine regelmäßige online Trainingszeit in einer digitalen, realen virtuellen Realität entwickelt. Das schreibe ich hier extra recht doppelt verschachtelt, da der reine Begriff „virtuelle Realität – VR“ längst auch anderweitig fest etabliert ist. Und nun erlebe ich hier immer wieder die Sehnsucht, diese Online-Realität so präsent und persönlich wie möglich gestalten zu wollen. Längst gehören Online Konzerte, virtuelles Freundetreffen, digitale Betriebsfeiern oder Kochevents zu unserem Alltag dazu.

Es erinnert mich ein wenig an die Zeit, als das Programm Microsoft PowerPoint eingeführt wurde. Jeder versuchte sich zu überbieten, je schneller die Wörter in die Folien hineinfliegen, desto mehr Resonanz fand die

Präsentation. Bestimmte Effekte wurden noch durch Clip Arts verstärkt. In den Pausen sah ich meine Studenten (heute würde man sagen *Studierende*) sich häufig über diese Effekte austauschen. Auch ich habe mich mit meinen damaligen Kunden und Klienten auf den Weg gemacht, diese Welt zu erkunden und zu begreifen. Genau diese Kunden sind ein paar Jahre später zu mir gekommen, so nach dem Motto: „Können Sie das auch wieder wegmachen? Wir wollen lieber wieder *normal* arbeiten und mitbekommen, mit welchen Menschen wir es hinter den Folien überhaupt zu tun haben.“

Auch in der derzeit aktuellen Diskussion über das Führen digitaler Besprechungen werden immer wieder neue Tools und Programme vorgestellt. Nur ist es häufig so, dass Unternehmen die Hinzunahme externer Datenquellen aus Datenschutzgründen nicht erlauben. Was bedeutet das für die Moderation? Auf jeden Fall bedeutet es, auch dann noch – oder gerade dann – die virtuelle Zeit effektiv zu gestalten.

Heute bin ich etliche Trainings weiter, habe meine Präsenztrainings vielfach in ein stabiles Online-Format gebracht und daraus viele Tipps und Tricks in Bezug auf Didaktik und Lernpsychologie entwickelt, die ich nun wiederum selbst an Teams weitergeben kann.

Dieses Buch nimmt Sie mit auf eine Reise. Eine Reise durch ein digitales, virtuelles Meeting von „A“ wie *am Anfang* bis „Z“ wie *zum guten Schluss*, vielleicht auch auf eine Reise zu sich selbst. Ich hätte es nie für möglich gehalten, dass ich zwar mit einer guten Technik im Rücken meine Performance wesentlich beeinflussen kann, dass im Kern jedoch hinter jedem virtuellen Meeting etwas viel Wichtigeres steht: eine Moderation, die gut improvisiert, auf Überraschungen in der Lage ist, zu reagieren (*be prepared for the unpreparable*) und trotz aller Freiheit im virtuellen Raum doch einer sehr

ausgearbeiteten Struktur zu folgen. Dabei sind mir einige Situationen widerfahren, für die ich bestimmte Ausdrücke verwende. Sie werden Sie an einer kursiven Schrift erkennen.

Wenn ich daran zurückdenke, dass ich für mein erstes englischsprachiges virtuelles Training, welches für vier Stunden angesetzt war, eine Vorbereitungszeit von nahezu sechs Wochen benötigt habe, wird das mögliche Ausmaß einer intensiven Vorbereitung bewusst. So darf ich Sie einladen, auch viele Aspekte eines virtuellen Meetings zu betrachten, die Ihnen auf den ersten Blick möglicherweise gar nicht in den Sinn kommen würden. Diese Struktur wird zu einem verlässlichen Partner, wenn der virtuelle Raum ohne den Einsatz von Kamera oder mündlichem Feedback zu einer digitalen Wüste werden kann.

Um Ihnen nicht nur viel Gepäck mit auf die Reise zu geben, sondern tatsächlich die Vorstellung, dass gewisse Situationen so oder ähnlich stattgefunden haben, erlaube ich mir an einigen Stellen konkrete Beispiele aus meiner Praxis mit Ihnen zu teilen. Die Personen sind wahrhaftig. Nur werden sie in unseren Beispielen andere Namen tragen. So wird die Personalleiterin Christiane Schmitz viele Erfahrungen und Beispiele mit uns teilen. Ebenso kann der Verkaufsleiter Stefan Müller von einigen einschlägigen Erfahrungen berichten. Letztlich hat auch der Finanzexperte Martin Berger seine eigenen Situationen im Umgang mit virtuellen Besprechungen erlebt, die uns vielleicht vor dem einen oder anderen unangenehmen Moment bewahren können.

An mancher Stelle wird Ihnen zum Schmunzeln zumute sein. Das wünsche ich Ihnen auf jeden Fall, denn digitale Besprechungen, beziehungsweise virtuelle Meetings, sind nicht zwangsweise aus der Not heraus geborene Werkzeuge oder Möglichkeiten, um mit Ihren Kollegen, Kolleginnen, Freunden, Freundinnen und

6 P. Motte

Mitmenschen in Kontakt zu kommen, sondern man kann damit auch eine Menge Spaß haben.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine spannende virtuelle Reise.

Herzlichst,

Ihre Petra Motte



Der digitale Umbruch

Um dieses Buch richtig zu verstehen, muss man sich tatsächlich mit dem zeitlichen Geschehen und dem gesamten Kontext auseinandersetzen. Mobiles Arbeiten an sich hat sich bereits seit einigen Jahren als fester Bestandteil der Arbeitswelt entwickelt. In vielen Unternehmen gehören Großraumbüros der Vergangenheit an. Es sind keine festen Arbeitsplätze mehr zugeordnet. Die Mitarbeitenden können remote arbeiten, also von zu Hause aus oder von unterwegs und theoretisch auch von jedem Ort der Welt. Der Begriff *digitale Nomaden* hat sich dazu nicht von ungefähr ausgeprägt. Mit der Entbindung aus örtlichen Strukturen geht für viele Menschen auch der Verlust kollegialer und persönlicher Beziehungen einher bis hin zu einer empfundenen digitalen Vereinsamung. Lediglich ein gelegentliches Treffen, um die wichtigsten Dinge persönlich auszutauschen, scheint noch erforderlich. Dazu laden mit großen Pflanzen und stylischen Sitzmöbeln ausgestattete Räume in eine Art *Worklounge* ein, an der

sich Kolleg*innen persönlich begegnen oder mit ihren Laptops andocken und in interne Betriebssysteme einwählen können. Worklounges werden zu zentralen Treffpunkten im Unternehmen, während gleichzeitig jeder in seinem eigenen virtuellen Raum unterwegs ist, um in einer anderen parallelen Welt Menschen auf digitalem Wege zu begegnen.

Und zusätzlich zu dieser Entwicklung hat sich noch einmal alles verändert. Und zwar in Lichtgeschwindigkeit, in einer unglaublichen Tiefe und in nahezu allen Lebensbereichen. Um mit der rasanten Entwicklung Schritt halten zu können, wurden wir noch tiefer in die digitale Welt geschleudert. Immer mehr werden sich die Arbeiten sämtlicher Teams, Führungskräfte, Trainer*innen, Berater und Coaches, sowie aller Lernenden in Zukunft noch mehr in den virtuellen Raum verlagern.

Die Notwendigkeit, persönliche Trainings und Präsenz-Veranstaltungen plötzlich virtuell abbilden zu müssen, schneidet tief in das Fleisch aller gestandenen Trainer*innen. Für sie ist es genau diese reale Nähe zum Menschen, die die Leidenschaft für diesen Beruf ausmacht. Teilweise seit vielen Jahrzehnten begreifen sie die Nähe zum Menschen als das eigentlich Lohnende in ihrem Beruf. Nicht minder schwierig ist diese Herausforderung für Führungskräfte, Teamleiter*innen, die sich plötzlich vor die Herausforderung gestellt sehen, ihre Teams virtuell führen zu müssen und parallel auch digitale Veränderungsprozesse in ihrem Unternehmen voranbringen sollen. Nicht zuletzt wissen auch Lehrende und Lernende um die Tücken des plötzlichen digitalen Angebotes, welches bis vor kurzem noch in unerreichbarer Ferne zu sein schien. Und immer mehr ist unser Alltag davon geprägt, dass sich jede berufliche Tätigkeit, die nicht gerade an einen Produktionsprozess oder an eine persönliche Dienstleistung gebunden ist, den Weg in die mobile Arbeitswelt sucht.

Im virtuellen Kontext verlieren wir viel: Zum Beispiel die Wahrnehmung körpersprachlicher Begleitsignale, denn sichtbar wird nur noch der Oberkörper und vielleicht dieser auch nur noch in einer kleinen Kachel abgebildet. Sobald die Kamera ausgeschaltet bleibt, verkleinert sich auch diese Kachel zu einem kleinen Buchstabenfeld – anonym, unpersönlich und nicht greifbar.

Auch die soziale Kontrolle nimmt ab, Teilnehmende können sich viel leichter aus dem aktuellen Geschehen ausklinken. Unbemerkt und auch ungewollt driften sie schnell in andere Aktivitäten ab, sodass die Gewissheit über die Teilnahme am aktuellen Geschehen fraglich bleibt. Die Bewegung ist auf das Tippen von Chat-Mitteilungen reduziert. Immerhin bietet hier das Mikrofon eine Möglichkeit der Kommunikation, auch wenn sich heute in vielen digitalen Begegnungen die Teilnehmenden immer noch häufig sträuben, sich spontan mit einem Redebeitrag zu beteiligen.

Keinem der Anwesenden im virtuellen Raum wird ein unmittelbares Feedback zuteil. Man kann kaum wahrnehmen, wie es mit den anderen ringsherum gerade bestellt ist und wie die Gruppe an sich in ihrer Dynamik funktioniert.

Unsere Begegnungen in Trainings, in Besprechungen und privaten Verabredungen werden eine neue Dimension erfahren, denn der digitale Raum bietet neue Möglichkeiten, sich zu finden – wenn auch nicht persönlich – sondern digital auf Knopfdruck, per Mausclick, ganz wie das Programm es vorgibt. Es entsteht ein semi-persönlicher Raum, nicht ganz unpersönlich, jedoch weit davon entfernt, richtig greifbar zu sein und eine Begegnung auf Augenhöhe im wahrsten Sinne des Wortes zu ermöglichen. Es bleibt uns nichts anderes übrig, als uns damit zu arrangieren. Eine digitale Zukunft, die uns schneller erreicht hat, als wir es je gedacht hätten.

Es gibt also Veränderungen, denen wir uns beugen müssen. Unsere Aufgabe ist es dafür zu sorgen, dass diese Veränderungen ja nicht unbedingt nachteilig sein müssen. Nehmen wir doch eine andere Perspektive ein und schauen darauf, was dieser digitale Umbruch außer einer eruptionsartigen Veränderung der Kommunikation noch mit sich bringt. Wie können wir gestärkt aus dieser Situation hervor gehen und die Veränderung für uns nutzbar machen?

Unsere zukünftigen Workshops und Seminare werden fraktionierter. Sie werden kürzer und die Vielfalt der Inhalte wird entsprechend wachsen. Die Veranstaltungen werden kurzfristiger, die Aufträge kommen mit weniger Vorlauf und die Vorbereitungszeit wird knapper. Wir überwinden Grenzen und Zeitzonen, klopfen virtuell an jede erreichbare Türe und jede Lösung scheint nur einen Mausklick entfernt. Reisekosten und Reisezeiten entfallen – für alle Beteiligten und auch für die Umwelt wohl eine positive Entwicklung.

Es wird transparenter: Keine Trainerin oder Trainer weiß heute mehr als Google & Co., sodass sich die Teilnehmenden im Vorfeld über alles informieren können. Es kommt vielfach zu einem Experten-Austausch auf Augenhöhe und keiner vermag zu sagen, wer der Lehrende und wer der Lernende ist. So sehr wir auch von Social-Distancing und digitaler Distanz sprechen, so sehr eröffnet der digitale Raum auch eine neue Möglichkeit der Nähe. Der Online-Raum ist intimer durch das meist vom Alltäglichen abgekoppelte Umfeld der Teilnehmenden, auch wenn es gleichsam distanzierter ist durch die fehlende körperliche Nähe. Mit dieser paradoxen Situation werden wir erst lernen müssen umzugehen. Es schafft neue Horizonte, neue Eindrücke und neue soziale Kompetenzen – die virtuelle Kompetenz wird zur neuen Schlüsselqualifikation.

Was wir brauchen ist eine Struktur, ein Leitfaden für eine effektive digitale Business-Kommunikation! In Zeiten der starken Veränderung sehnen wir uns nach Orientierung, Halt und Ordnung. Daher lohnt es sich, die gruppendynamischen Effekte in diesen unwirklichen virtuellen Räumen zu untersuchen, um dort doch noch etwas an persönlichem Miteinander zu finden und dies für digitale Verabredungen, Besprechungen, Moderationen und Trainings nutzbar zu machen. Viele Stimmen werden laut, dass digitale Kommunikationsmedien wie eine Spaßbremse wirken. Das Zusammentreffen wird nicht als echt empfunden und viele sind der ständigen virtuellen Präsenz bereits überdrüssig. Wir müssen den Beziehungsaspekt zwischen allen Beteiligten stärken und daran arbeiten, dass wir auch im virtuellen Raum den Kontakt zueinander nicht verlieren, sondern ihn weiterentwickeln und ausbauen. Manches Home-Office hat sich notgedrungen in eine technische Kaderschmiede verwandelt (siehe Abb. 1) und hat damit vielleicht auch etwas von der

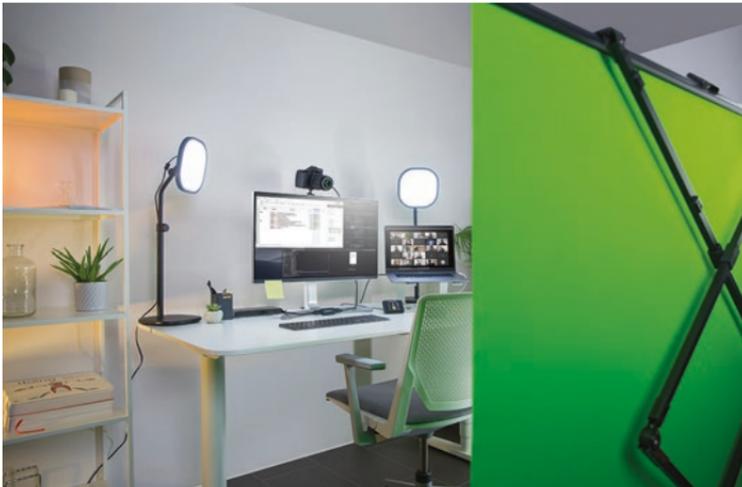


Abb. 1 Vom Homeoffice zur Schaltzentrale. (Foto Elgato)

Natürlichkeit eingebüßt, mit der wir unsere Arbeit erleben möchten. Die Virtualität von heute wird die Realität von morgen sein.



Zur Struktur dieses Buches

Der digitale Erfolg – er liegt vor allem in den kleinen Dingen. Schnell werden Sie feststellen, dass Sie sich in vielen Situationen wiederfinden und Ihnen die digitalen Herausforderungen bekannt vorkommen. In diesem Buch werden alltägliche Situationen, wie sie nun mal in virtuellen Teams passieren, unter die Lupe genommen.

Bereits bei der Vorbereitung gewinnen Sie einen Eindruck, wie vielfältig die Aspekte sein können, die es zu berücksichtigen gilt, bevor eine virtuelle Begegnung stattfinden kann. Dabei geht es neben der technischen Ausstattung vor allen Dingen um die persönliche Vorbereitung, denn die Technik mag an der ein oder anderen Stelle versagen – und auch damit müssen Sie umgehen. Wichtig ist, dass Sie weiterhin gut durch die Moderation kommen und den Überblick behalten.

Wenn Sie Ihr virtuelles Team dann in Empfang genommen haben, führen Sie über Ihre Moderation durch die Agenda, unabhängig von dem gewählten virtuellen

Besprechungssystem. Dabei wird es für Sie nützlich sein, über verschiedene Persönlichkeitstypen nachzudenken und auch Ihren eigenen Stil im Hinblick auf die Zielgruppe zu überprüfen.

Im internationalen Kontext wird die Herausforderung an die Moderation wesentlich komplexer. Hier gewinnen Sie über die Perspektiven aus diversen Kulturstudien Einblicke in verschiedene Handlungsmuster. Diese zu berücksichtigen, zu respektieren und wertzuschätzen wird Ihnen in der internationalen Moderation Türen öffnen und wesentlich zu Ihrem Erfolg beitragen.

Und natürlich hilft auch der souveräne Umgang mit schwierigen Situationen, Ihre Position als Strukturverantwortlicher zu stärken. Hierzu können Sie aus einem Erfahrungsschatz weltweiter Kolleg*innen schöpfen, die sich in gleicher Weise den täglichen Raffinessen der digitalen Welt und der besonderen Charakteristik virtueller Teams stellen.

Auch besondere virtuelle Situationen, wie etwa ein Bewerbungsgespräch oder eine andere digitale Veranstaltung mögen Ihren Weg kreuzen. Damit Sie auch in diesen Situationen gut vorbereitet sind, wird ein kleiner Ausflug Sie mit dieser Thematik vertraut machen. Dabei werden Sie feststellen, dass Ihnen sicherlich noch viele Ideen kommen werden, wie Sie diese Möglichkeiten für Ihre ganz individuelle Umgebung nutzen und erweitern können.

Letztlich gibt Ihnen ein persönliches Feedback Aufschluss darüber, wie Ihnen die Durchführung Ihrer virtuellen Begegnung gelungen ist. Daraus können Sie für die Zukunft einige Baustellen aus dem Weg räumen und sich in dem, was Ihnen liegt und worin Sie besonders gut sind, weiter spezialisieren. Ob Sie dann eines Tages aus einem professionellen Set-Up heraus moderieren,

oder ohne zusätzlichen Aufwand durch eine Besprechung führen – Hauptsache, Sie bleiben authentisch und können allem mit einem gewissen Augenzwinkern begegnen.

Für wen ist dieses Buch gedacht?

Für wen ist dieses Buch gedacht? Diese Frage ist durchaus berechtigt, denn an einigen Stellen werden Sie feststellen, dass eine exakte Trennschärfe nicht möglich ist. Sowohl für Lernende als auch für Führungskräfte mag es gleichermaßen sinnvoll sein, über eine stabile Struktur auch im virtuellen Raum nachzudenken. Hingegen sind einige Aspekte eher für Trainer*innen gedacht. Und dennoch schließe ich nicht aus, dass Sie Spaß an diesen Themen finden werden. Heute sind wir vielfach mit mehreren Rollen betraut: Eine Führungskraft bleibt ein Leben lang auch ein Lernender. Und im internationalen Kontext sind wir noch viel mehr: Vermittler, Zuhörer, Moderator und jemand mit viel Fingerspitzengefühl für die einzigartigsten Situationen. Daher ist der Blick über den Tellerrand hinaus vielleicht sogar so interessant, um die dort gefundenen Informationen für den eigenen Kontext mit an Bord zu nehmen. Auch der Einsatz von spielerischen Elementen mag Ihnen gefallen, es ist hier mehr eine Frage der persönlichen Disposition und der virtuellen Begebenheit. „Einfach mal machen!“ lautet die Devise. Freuen Sie sich auf eine individuelle Entdeckungsreise...