

FELIX-IMPULS

EINE KOMPAKTE HANDREICHUNG ZUM VIRTUELLEN FÜHREN UND ARBEITEN

J. Andreas Wolf, Nikolai Warth

Eine Co-Produktion von SHIFTHAPPENS
und den SHIFTHAPPENS-Friends

April 2020
während der Corona-Pandemie

Impressum

© 2020 SHIFTHAPPENS Splitt Wolf & Partner Consulting
Eine Publikation des FELIX Instituts für Coaching und Organisationsberatung
www.felixinstitut.de

Ein Arbeitszweig von
SHIFTHAPPENS Splitt Wolf & Partner Consulting
Teichbergstr. 14
13125 Berlin, Deutschland
www.shifthappens.de
welcome@shifthappens.de
Vertreten durch Marcus Splitt, Andreas Wolf, Susanne Splitt
Amtsgericht Charlottenburg (Berlin), PR 861 B

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG: DAS DIGITALEN MEDIUM DER VIRTUELLEN INTERAKTION	3
EINE KOMPAKTE HANDREICHUNG ZUM VIRTUELLEN FÜHREN	4
EINE KOMPAKTE HANDREICHUNG FÜR DIE VIRTUELLE TEAMARBEIT	5
TIPPS ZUR GRUPPENMODERATION IN VIDEOKONFERENZEN	6

EINLEITUNG: DAS DIGITALE MEDIUM DER VIRTUELLEN INTERAKTION

Das digitale Medium verändert die Interaktion und erzeugt interessante Wirkungen, die es bei Führung, Zusammenarbeit und Moderation zu beachten gilt:

ES BESCHLEUNIGT UND ENTSCHEUNIGT GLEICHZEITIG

- Mehr Interaktion ist möglich, weil Reisezeiten wegfallen. Gleichzeitig treten schneller zeitraubende Störungen auf, die die Prozess- und Ergebnisqualität gefährden. Es gilt langsamer und bewusster auf mehr Details zu achten.

ES DISZIPLINIERT UND ERZWINGT DIE LERNSCHLEIFE

- Jede Störung wird sofort spürbar. Jede Feinheit der Interaktion hat schnellere und potenziell größere Wirkung als im Analogen. Prozessreflexion trägt maßgeblich zum dauerhaften Erfolg bei.

ES ERMÖGLICHT PARALLELITÄT, DIE SICH DOCH IN SEQUENZIALITÄT EINORDNEN MUSS

- Durch Chats und parallele Medien werden gleichzeitige Interaktionen möglich, die den gemeinsamen Fokus stützen oder stürzen können. Es gilt damit sehr bewusst und koordiniert umzugehen, Wahrnehmungsebenen deutlich zu trennen und eins nach dem anderen gemeinsam zu prozessieren.

DIE DIGITALE NÄHE BLEIBT EINE KÖRPERFERNE

- Jeder missverständliche Zwischenton kann ein Kopfkino starten. Das ist im Analogen auch so. Nur dort ist man beieinander und kann leichter „aufeinander zugehen“. Die digitale Umgebung – und physische Ferne – verführt leicht dazu soziale Störungen beiseite zu schieben. Nachgängige bilaterale Kontakte empfehlen sich schon bei der Vermutung einer Störung.

DIGITALE MEETINGS SIND MEETINGS OHNE DEN „PUFFER“ DES ANALOGEN

- Das digitale Meeting ist „schärfer“ und „verzeiht weniger“, es ist potenziell produktiver und gleichzeitig potenziell dysfunktionaler als das analoge. In der analogen Begegnung gleichen wir schon unbewusst sehr viel „Holpriges“ aus. Die virtuelle Begegnung bedarf daher der besonderen Aufmerksamkeit.

Die folgenden Seiten spüren der Frage nach, was diese Umstände fürs virtuelle Führen, für die virtuelle Teamarbeit und für die Moderation von Videokonferenzen bedeuten.

Hinweis: Da die akut verstärkte Beschäftigung mit diesem Thema landauf landab durch die akuten Kontaktbeschränkungen während der Corona (Covid19) Krise veranlasst ist, finden sich im Text einzelne Hinweise auf den Umgang mit Krisenzeiten. Diese mögen für andere Kontexte weniger relevant sein.

EINE KOMPAKTE HANDREICHUNG ZUM VIRTUELLEN FÜHREN¹

Die virtuelle Umgebung hat „weniger Puffer“ als die analoge, sie „verzeiht weniger“. Energie geht schneller verloren. Missverständnisse entstehen leichter. ⇔ Es gilt, die grundlegenden Interaktionen SEHR BEWUSST zu gestalten:

1. SPÜREN WAS LOS IST:

- Die Entfernung zum anderen ist größer und die Gefahr des Missverständnisses auch.
⇔ Glaube nicht alles was du denkst, sondern FRAGE NACH!

2. WISSEN WO ICH STEHE:

- Auch du bist ein Mensch mit seinen Belastungsgrenzen.
⇔ Achte auf dich und deine Aufmerksamkeit und MACH PAUSEN!

3. WISSEN WAS ICH WILL:

- Im Krisenmodus gehst du mental wie in einen Tunnel. Das ist ok, denn es hilft.
⇔ Fokussiere dich auf das WESENTLICHE! Tauche tief ein - und bewusst wieder auf! Dann mache was ANDERES.

4. SAGEN WO'S LANGGEHT:

- Gemeinsames Leben und Arbeiten braucht Richtung. Deine Worte entscheiden mit darüber, wo es gemeinsam hinget.
⇔ SPRICH LANGSAM und BEWUSST! Versichere dich, dass die anderen verstehen, was du meinst!

5. BAUEN WAS NÜTZT:

- Virtuelles Arbeiten braucht mehr Vorbereitung und mehr Struktur als analoges.
⇔ Entscheide und BENENNE KLAR, zu welchem Zweck jetzt mit wem, in welchem Medium geredet wird! Und wann Schluss ist!

6. FÖRDERN WAS SCHÖN IST:

- Nicht jeder Beitrag hilft. Manches zieht in die Länge oder macht das Herz schwer. Manche hilfreichen Impulse gehen unter.
⇔ Ermutige, verstärke, korrigiere und GIB ZUVERSICHT, dass ihr mit Freude Schönes schaffen könnt!

7. SCHAUEN WAS PASSIERT:

- Dies ist eine Zeit der Krise. Ihre Entwicklung kontrollierst du nicht. Sie erzwingt und eröffnet neue Möglichkeiten.
- ⇔ Verfolge die Entwicklung mit Zuversicht und dem Bewusstsein, dass du Herr*in über dein eigenes Handeln bist. BLEIBE RUHIG und Sorge für deine innere Ruhe.

¹ Angelehnt an die Metatheorie Entfaltend Führen: Wolf, J.A. (2015): Entfaltend Führen. Eine Theorie verantwortlichen Führens in komplexer Welt, in: Ostermeyer, S.P. / Krüger, S.-K. (Hg.): Aufgabenorientierte Wissenschaft. Formen transdisziplinärer Versammlung (Dialog der Wissenschaften 2), Münster: Waxmann, 186-210.

EINE KOMPAKTE HANDREICHUNG FÜR DIE VIRTUELLE TEAMARBEIT

Kleine Dinge, die helfen, die (gegenwärtig) erzwungene Entschleunigung zu einer entspannten Beschleunigung werden zu lassen:

1. EXPLIZIT IST TRUMPF

- Die virtuelle Umgebung hat „weniger Puffer“ als die analoge, sie „verzeiht weniger“. Energie geht schneller verloren. Missverständnisse entstehen leichter.
⇒ Es gilt, alles sehr viel expliziter zu machen: der Zweck des Gesprächs, die Struktur des Meetings, das Ziel meines Beitrags, mein Verstehen oder Nichtverstehen des Gesagten, eine Störung des Flows...

2. MODERATION IST PFLICHT

- Zur selben Zeit losreden, verschiedenste Themen gleichzeitig öffnen, nebenbei mit der Technik kämpfen... So wird das nichts!
⇒ Ordnung muss her! Eins nach dem anderen! Klare Verantwortung! Die Moderierende(n) orientieren und strukturieren das Gespräch, achten auf den Energieflow, sorgen für Visualisierung / Dokumentation und geben Raum für das, was Raum braucht.

3. RHYTHMUS MACHT FLOW

- Stundenlanges Plenum, Warten auf die nächste Bio-Pause und Kampf mit der eigenen Konzentration... So macht's keinen Spaß!
⇒ Es gilt, mit der Plenarzeit sehr geizig umzugehen, Themen schnell in virtuelle Arbeitsgruppen zu verorten und bei jedem Anlass eine 5-Minuten Pause einzulegen. Zurück im Plenum gibt es kurze Rückmeldungen zum visualisierten Arbeitsstand sowie neue Aufträge und ggf. Gruppenkonstellationen.

4. ENTSCHEUNIGUNG HILFT

- Manches geht langsamer in der virtuellen Umgebung. Es gilt auf einander zu warten, die Technik zu meistern, Unklarheiten zu beseitigen und... viele und gute Pausen zu machen!
⇒ 90 Minuten ist das Maximum für die Arbeitseinheit – und gerade richtig für die Mittagspause eines Ganztagesmeetings! 3-Minuten-Pausen, Augen-Pausen, Rede-und-Reinspürpausen, Video-Pausen... Geduld und Gelassenheit tun gut. Manchem hilft dazu ein Blick auf die eingesparten Reisezeiten und –kosten.

5. KONTAKT OHNE NÄHE

- Natürlich geht vieles verloren gegenüber der physischen Begegnung! Körperkontakt, Non-verbales, die Nuancen des Tonfalls, die kleine Bewegung, das leise Räuspern, das einen Redebeitrag andeutet... Eben alles, was wir als „Ganzheitlichkeit“ der Begegnung fassen und das uns hilft aufeinander zu achten, uns die Bälle zuzuwerfen.
⇒ Es gilt, sehr bewusst mit den Möglichkeiten der persönlichen Begegnung umzugehen: Video an oder aus, Bildausschnitt und Hintergrund, „Was siehst du, wenn...?“, Jeden-Hören-Runden, imaginäre Sitzkreise...

TIPPS ZUR GRUPPENMODERATION IN VIDEOKONFERENZEN

Folgende Sammlung keineswegs vollständiger Tipps sind entstanden aus einer Reihe bewusst erlebter und gemeinsam reflektierter Videokonferenz-Moderationen in Arbeits- und Gesprächsgruppen verschiedener Größen (von 4 bis 14) und unter Nutzung verschiedener Medien (im Wesentlichen MS Teams und Zoom).

1. VORBEREITEN

Noch mehr als im Analogen gilt: Eine gute Vorbereitung hilft einem guten Flow im Meeting!

- **Veranstaltungsthemem mit getrennten Rollen**
 - Technische Fragen / Störungen sind erwartbar, daher ist es gut, wenn der inhaltliche Lead und der technischen Support getrennte Rollen sind.
 - Bei zwei Moderatoren kann der eine die Agenda leiten, der andere auf die Sozialdynamik und den Chat achten.
 - Als Moderatoren parallel im externen Messenger-Chat (z.B. Threema) sein zur Abstimmung
- **Vorabinformationen per Email**
 - Technische Instruktionen zur Einwahl und parallelen Medien
 - Link zu gemeinsamem Dokument/Whiteboard auf dem mitgeschrieben werden soll, Abstimmungstool für interaktive Polls, Einladung zu Teams-Breakoutgruppen etc.
 - Feste Mittagspausenzeiten schon mit Einladung kommunizieren. Empfehlung: 90 Minuten.
- **Zusätzliches für den Moderator**
 - Gemeinsame Dokumente / Abfragen etc. schon im Vorfeld vorbereiten
 - Ggf. mit 2. Account einloggen, um gleichzeitig im Vollbild präsentieren und Chat sehen zu können
- **Bei Agendaerstellung:**
 - Gemeinsam zu bearbeitende Inhalte reduzieren auf wirklich Wichtiges und auf einem möglichst hohen Grad der Vorbereitung aufsetzen.
 - Beiträge ggf. so vorbereiten lassen, dass sie beginnen mit: Das will ich... (Input, Entscheidung, Information..) Das sind meine Fragen...

2. GEMEINSAM EINSTEIGEN

In der Einstiegsphase geht es darum, eine gemeinsame Arbeitsfähigkeit und Orientierung herstellen. Dabei geht es vor allem um die Teilnehmer selber und das genutzte Medium.

- **Teilnehmer begrüßen und zu einer guten Selbstdarstellung helfen**
 - Moderatoren von Beginn an mit Video sichtbar
 - Bei größerer Teilnehmerzahl ggf. Anwesende gegen Einladungsliste abgleichen (z.B. in Excel)
 - Teilnehmer ggf. bitten ihren Anzeigenamen so zu korrigieren, dass die Person namentlich erkenntlich wird (d.h. Anzeigen wie „Gast 8“ vermeiden; ggf. Nachnamen hinzufügen)
 - Teilnehmer ggf. bitten ihren Bildausschnitt zu verbessern
 - Am besten befinden sich alle in ähnlicher Entfernung zur Webcam
 - Hintergrund des Teilnehmerbildes gewünschtem Intimitätsgrad anpassen: Von weißer Wand / künstlichem Hintergrund über Weichzeichnung bis Darstellung des realen Hintergrundes in Büro, Home-Office, Privatraum oder Außenbereich.
 - Künstliche Hintergrundmotive (z.B. bei Zoom) eher vermeiden und zu persönlicher Atmosphäre ermutigen
 - Weichzeichnen: Bei geringem Kontrast von Kleidung und Hintergrund treten Bildstörungen auf, wenn sich die Person bewegt. Ggf. Weichzeichnung ausstellen.
- **Orientieren zu technischen Funktionen und Grundregeln**
 - Metaebene: Digitale Umgebung bewusst machen und positiven Zugang dazu ermöglichen
 - Es darf langsamer gehen, weil wir ja Reisezeit und -kosten sparen
 - Potenzial des Mediums zeigen. Es darf Freude machen und kann lebbar sein
 - B. Bed. Orientieren über grundlegende technische Funktionen wie Stummschalten, Video ein/aus, Bildübertragung, Chat (allgemein, privat), Galerieansicht (so viele Teilnehmer sehen wie möglich vs. Fokus auf einzelne), Selbstansicht ein/aus
 - Hinweis dazu wie der Chat genutzt werden soll
 - Während Vortrag oder moderierter Dialogrunde „Handzeichen geben“ und Intention anzeigen: Habe Frage, Hinweis, Störgefühl... sowie Hinweise zum Prozess: Jetzt geht's durcheinander, komme nicht mehr mit, brauche Pause...
 - Kurze Kommentare mit Schmunzelfaktor dürfen sein – aber bitte nur gelegentlich und mit Augenmaß (und nur, wenn Chat genutzt werden soll)
 - Bitte keine inhaltlichen Impulse oder Parallelgespräche, die vom Sprecher ablenken!
 - Stimmungsabfragen ermöglichen einen schnellen Überblick, brauchen aber eine klare Frage und Instruktion, z.B. Daumen hoch / Daumen runter, Ja / Nein
 - Technische Instruktionen
 - Grundregel: Stummstellen im Vortragsmodus, nicht aber im Dialogmodus. Stummschalten verhindert direkte Resonanzen und verzögert das Gespräch. -> Moderator sagt den Modus an.
 - Bitte reduziert eure Hintergrundgeräusche. Wenn ihr etwas trinkt/esst, Menschen / Tiere / Außengeräusche da sind bitte Audio stumm stellen!
 - Bei schlechter Verbindung / Netzqualität lieber früher als später neu einwählen
 - Ansagen wer im Fall technischer Störungen unter welcher Mobilnummer erreichbar ist (normalerweise der 2. Moderator)
 - Troubleshooting: Liegt es am Sprecher? Am einzelnen Hörer? Betrifft es alle? Ggf. einzeln neu einloggen oder Meeting neu starten.

3. VIDEOKONFERENZ MODERIEREN

Bei der Moderation gelten alle Grundregeln der Moderationskunst. Zusätzlich werden die Themen Nähe trotz Distanz, Interaktion im digitalen Medium und der Erhalt von Energie trotz Reduktion auf wenige Wahrnehmungskanäle wichtig.

- **Nähe herstellen trotz physischer Distanz**

- Gerade in großen Gruppe, die später vorwiegend ohne Video arbeiten werden, zu Beginn persönliches Ankommen und Wahrnehmen über Video ermöglichen
- Persönliche Einstiegsrunde (NACH Klären der technischen Grundlagen s.o.)
 - „Was siehst du wenn du aus dem Fenster schaust?“
 - „Mein Tagesmotto / Überschrift zum Tagesstart heute wäre...“
 - Imaginativen Sitzkreis bilden (à la „Mein linker linker Platz ist frei“): „Links von mir sitzt XY und ich gebe weiter.“
 - Moderatoren können entstehenden Sitzkreis mit Bilder oder Namen abbilden und im Verlauf nutzen, z.B. für Blitzlichter / Abschlussrunden
 - Evtl. hinzufügen: Moderatoren machen dann den Abschluss, um das Gesagte aufgreifen zu können
- Gemeinsamer Check der Agenda und zeitlicher Einschränkungen

- **Vereinbarungen treffen zur Interaktion**

- Moderatoren-Rollen (s.o.) zu Beginn transparent machen
- Redeanteile managen je nach Kontext und Natur der Veranstaltung: Entweder geregelt moderiert (z.B. inhaltsorientiertes Meeting) oder achtsam organisch (z.B. im offenen Dialog)
 - Explizit ansagen ob Gespräch mit oder ohne Moderator läuft
- Ermutige zum Entschleunigung in der Kommunikation: Wartet bitte nach Redebeitrag des anderen einen Moment und zeigt euren eigenen Redebeitrag an anstatt sofort anzuschließen
 - Redebeitrag anzeigen: je nach Gruppengröße im Chat oder analog durch Handzeichen (falls jeder jeden per Video sehen können)
 - In sehr großer oder tlw. unbekannter Runde eigenen Namen nennen vor Redebeitrag
- Ermutige zur inhaltlichen Fokussierung und Entschleunigung:
 - Nenne zuerst deinen Vorschlag und begründe ihn danach. Und fass dich kurz. Das hilft der Aufmerksamkeit.
 - „Nur langsam, keiner hetzt uns. Schließt mal die Augen / Lasst mal die Augen schweifen und spürt in euch rein..“
- Ermutige zum Fokus auf das gemeinsame Gespräch und explizit dazu, Ablenkungen und parallele Aktivitäten („Email checken“) zu vermeiden. Dies ist keineswegs selbstverständlich.
 - Alternativ kann man es auch explizit erlauben, z.B. in längeren Veranstaltungen mit Inhalten von variierender Relevanz für die Teilnehmer.
 - Ggf. explizit erlauben, sich mit kurzer Information im Chat vorübergehend rauszuziehen, wenn sich Thema als wenig relevant rausstellen sollte.
- Dokumentation zu Beginn klären
 - Visualisierung hilft! Bei inhaltlicher Arbeit genauso wie zur Erinnerung eines Gesprächsverlaufs. Handlungsvereinbarungen für alle sichtbar festhalten.
 - Alternativ ggf. Video/Ton-Aufzeichnung vereinbaren
 - In Gruppenarbeiten klären, wer sichtbar für alle schreibt (auf geteiltem Dok. / Folie)
 - Ggf. Stummschalten beim Mitschreiben, da Tastenanschläge zu hören

- **Gesprächsverlauf moderieren**

- Klaren Rhythmus mit möglichst hoher Regelmäßigkeit herstellen: z.B. Plenum (Input, Interaktion, Zusammenfassung), Pause, Kleingruppen, Pause, Plenum, große Pause etc.
- Arbeitskonzentration und Energie der Gruppe spüren und nachfragen
 - Stille / Zurückgelehnte direkt ansprechen
 - Wenn Energie niedrig -> Augenpause / Bewegungspause / Video-Ein & Small-Talk
- Entschleuniger sein, im Gespräch, bei den Fragen, bei Entscheidungen
 - Momente der Stille zum Nachdenken einfordern und hüten
- Man muss übrigens nicht in den PC „schreien“, auch wenn es sich so anfühlt (Mobiltelefon-Effekt). Sprich mit ganz entspannter Lautstärke, so als wäret ihr im gleichen Raum..
- Gemeinsam betrachteter Inhalt fokussiert sehr stark. Erst zeigen, wenn das auch das Gespräch sein soll.
 - Leere Zwischenfolien für Rahmungsinformation.
 - Bei reiner Prozessinformation in Gesamtgruppe über Fortschritt der Teilgruppe keine Inhalte zeigen, sondern auf der reinen Tonspur bleiben.

- **Viele Pausen machen!**

- Online-Meetings leben von einem guten Rhythmus zwischen Konzentration und Pause.
- Keine Einheit länger als 90 Minuten! Bei Tagesveranstaltungen 60-90 Minuten Mittagszeit! Bei jedem Themen- oder Formatwechsel 5 Minuten machen! Mini-Augenpausen anleiten. Pausen NIE verkürzen.
- Instruktion für die Pause:
 - Teilnehmer stellen Video aus und auf stumm. Alternativ gehen sie aus Konferenz und wählen sich mit gleichem Link wieder ein.
 - Bei videofreien Veranstaltungen kann gerade die Pausenzeit als persönlicher Touchpoint genutzt werden und zum Video-Einschalten ermutigt werden.
 - Bitte in der Pause NICHT digital arbeiten! Etwas anderes tun! Luft, Sonne, Erholung..
- Veranstalter lassen das Meeting laufen. Schreiben die Pausenzeiten ins Chat zur Orientierung ggf. verspätet Einwählender

- **Abschlussrunde**

- Abschließendes Blitzlicht z.B. im imaginären Sitzkreis
 - Kurz einblenden zur Orientierung, dann persönliche Videos an (z.B. alle zu Beginn oder erst nacheinander beim Sprechen bis dann alle sichtbar sind)
 - Reflexion über Erlebnis des virtuellen Mediums hilft gemeinsamem Lernen
- „Kommt gut nachhause – der Weg ist kurz ;)“