

„Lass uns mal skypen!“ – Remote Meetings erfolgreich moderieren

Steven Schwenke, msg DAVID

Zum verteilten Arbeiten gehört eine funktionierende Kommunikations-Infrastruktur, das ist allen klar. Oft wird jedoch nur beispielsweise Skype für alle Kollegen eingerichtet und damit soll dieser Punkt erledigt sein. Doch zur Organisation und Moderation produktiver Meetings gehört mehr – nämlich Schulung und Erfahrung. In diesem Artikel, der eine Fortsetzung des Artikels „Coden von der Dachterrasse – in Rumänien“ aus der letzten Ausgabe ist, werden Aspekte und Ratschläge für verteilte Meetings gegeben, die erfolgreich sind und allen Beteiligten Spaß machen.

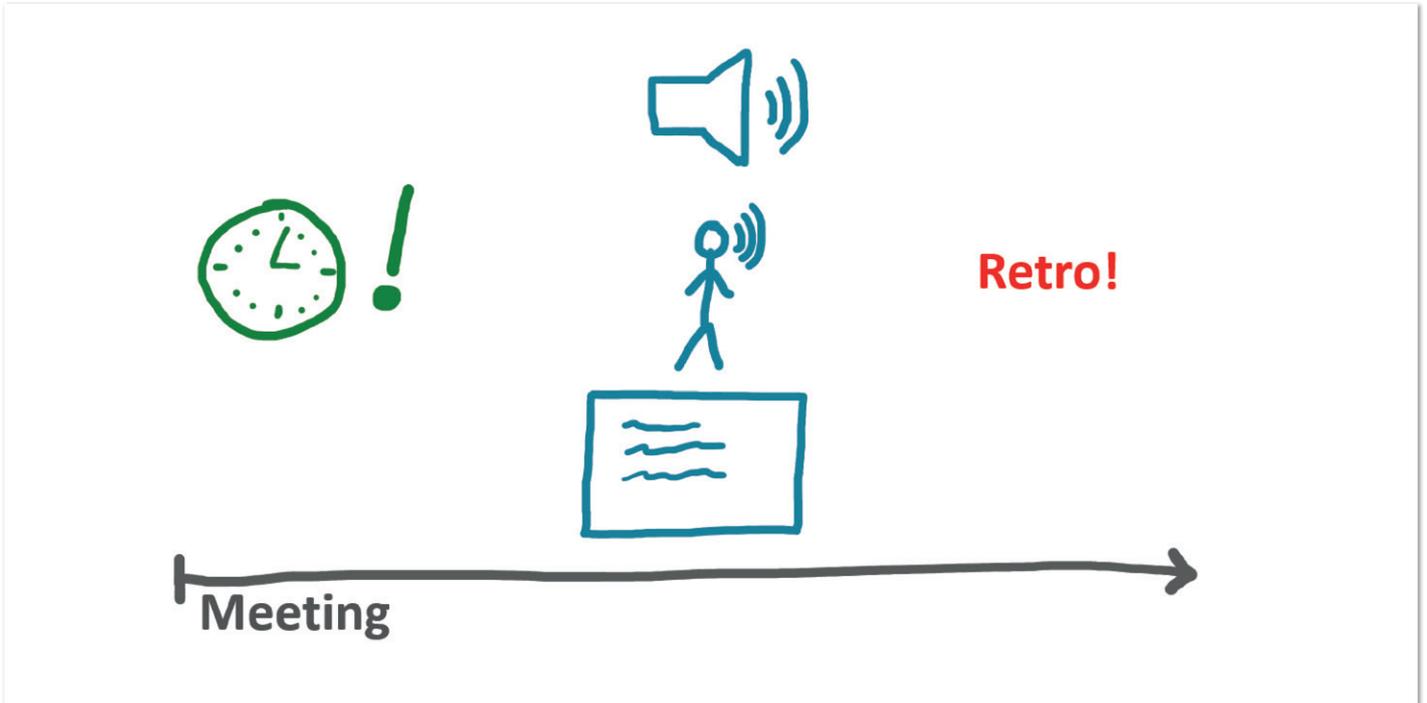


Abbildung 1: Phasen jedes Meetings

Doch von vorne: Was ist eigentlich ein virtuelles Meeting? Sobald sich mindestens zwei Personen mithilfe einer technischen Infrastruktur über mindestens den Audio-Kanal unterhalten, kann man von einem „Meeting“ sprechen. Zusätzlich kommen dann noch Video-Übertragungen, Screen-Sharing und der Chat hinzu. Treffen sich mehr als nur zwei Personen, gelten ganz neue Regeln, um dieses Ereignis sinnvoll zu gestalten. Einen guten Eindruck über eine wenig sinnvolle Gestaltung gibt das YouTube-Video „A conference call in real life“ [1]. Hier werden häufige Fehler wie zum Beispiel Hintergrundgeräusche, schlechte Moderation oder technische Schwierigkeiten dargestellt.

Phasen jedes Meetings

Obwohl in der IT täglich Meetings abgehalten werden, ist vielen die grundsätzliche Struktur dieser Treffen entweder unbekannt oder egal. Dabei sollte wenigstens der Moderator darüber Bescheid wissen. Ach, Sie haben oft gar keinen Moderator? Dann wissen Sie ja, wo Sie anfangen können (siehe Abbildung 1).

Die folgenden Ratschläge gelten sowohl für normale Besprechungen, bei denen alle an einem Tisch sitzen, als auch für verteilte Meetings. Der Moderator leitet jedes Meeting ein. Noch vor dem offiziellen Start prüft er nebenbei, ob alle eingeladenen Personen anwesend sind, und stellt durch Smalltalk eine angenehme Atmosphäre für alle her.

Sind alle Voraussetzungen geschaffen, eröffnet er die Veranstaltung durch die Vorstellung der Ziele, Struktur und Regeln. Er sorgt dafür, dass besprochene Inhalte für alle verständlich bleiben, am besten durch das Anregen von Visualisierungen auf Flipcharts, Whiteboards oder PowerPoint. Sind alle Punkte besprochen, fasst der Moderator die Ergebnisse zusammen und schließt das Treffen ab.

Im Nachgang sorgt er für die Verteilung aller Dokumente, zum Beispiel des Protokolls. Am Treffen verhinderte Teilnehmer soll-

ten das Protokoll ebenfalls bekommen, eventuell wird es zusätzlich in einem Dokumenten-Management-System abgelegt. Eine kurze Retrospektive ist ebenfalls empfehlenswert: Was ist gut gelaufen, was nicht? Was möchte ich nächstes Mal als Moderator besser machen?

Virtuelle Meetings: Vor dem Treffen

Das oben Beschriebene gilt für alle Meetings. Wird sich virtuell verabredet, ist also mindestens eine Person nicht im Raum, gelten zusätzliche Regeln (siehe Abbildung 2). Aufgrund der zusätzlichen technischen Komponente sollte der Moderator eines virtuellen Meetings fünfzehn Minuten vor Beginn mit der Vorbereitung anfangen. Das umfasst das Verbinden in den Skype-Besprechungsraum oder die Telefonkonferenz. Sollte es zu grundsätzlichen Problemen kommen (doppelte Belegung des Raums, keine Verbindung möglich, Server überlastet), bleibt genügend Zeit für das Beschaffen einer Alternative und das Informieren der restlichen Teilnehmer. Geht alles gut, kann die Zeit mit stummgeschaltetem Mikrofon zum normalen Arbeiten genutzt werden.

Leider werden On-Site-Meetings, also Treffen an einem gemeinsamen Ort, oft „auf Kante genäht“. So endet ein Termin genau dann, wenn der nächste schon beginnt. Je nach Raumsituation ist es vielleicht noch möglich, mit nur zwei Minuten Verspätung über den Flur zu hechten und quasi von einem Besprechungsraum zum nächsten zu springen. Online kann das zu größeren Verzögerungen führen. Deshalb sollte jeder Teilnehmer fünf Minuten vorher eingewählt sein.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die umgekehrte Argumentation natürlich ebenfalls richtig ist. In großen Gebäude-Komplexen ist allein das Finden eines Besprechungsraums eine Herausforderung und das schnelle Wechseln zwischen zwei Räumen kann zur sportlichen Herausforderung werden. Solche physische Aktivität entfällt bei virtuellen Meetings. Läuft alles gut,

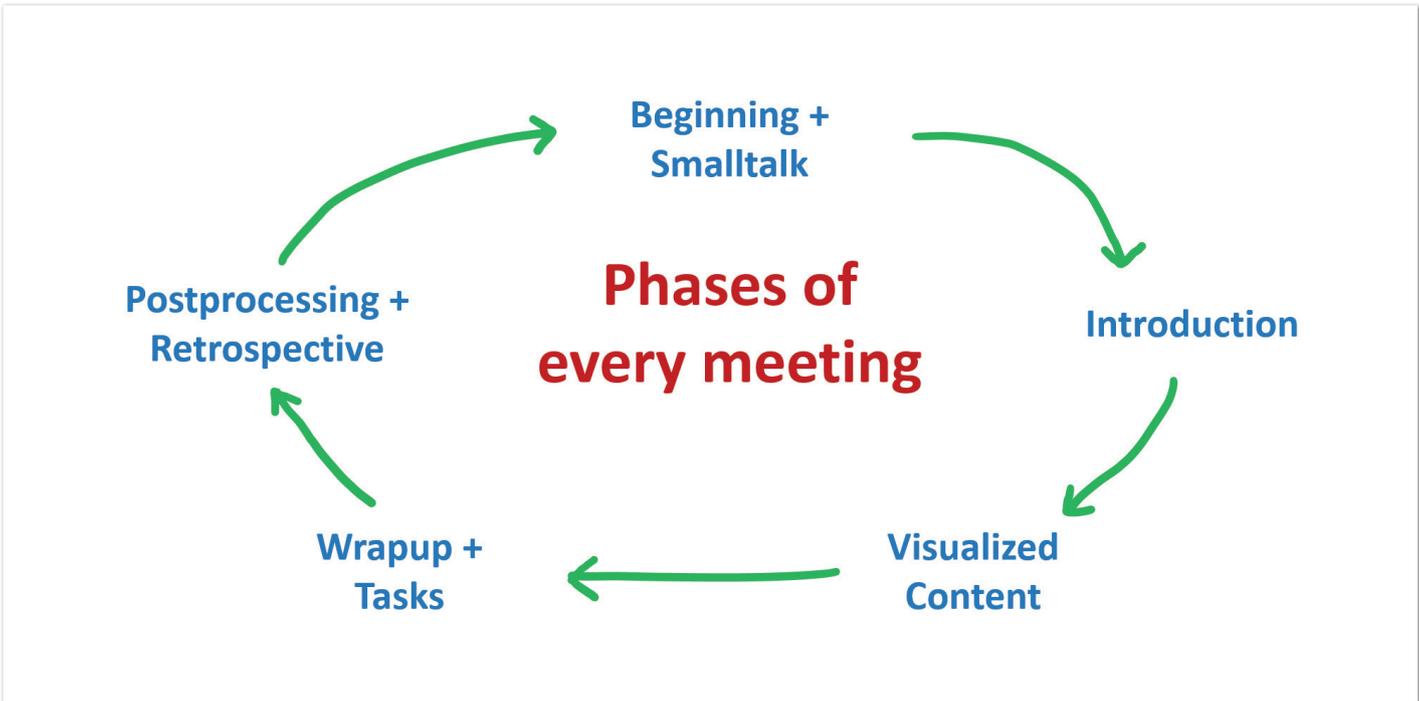


Abbildung 2: Zusätzliche Phasen virtueller Meetings



ein Service der msg DAVID GmbH

Moderation von Online-Meetings

Grundsätzliches

- 

Jedes Online-Meeting benötigt einen Moderator
- 

Keine langen Präsentationen ohne Interaktion der Teilnehmer
- 

Entwickeln von Zeichnungen o. Ä. gemeinsam mit allen Teilnehmern

Phasen jedes Meetings (auch nicht-virtuelle Meetings)



- 5 Retrospektive**
Nachbereitung, „Was war gut, was kann besser gemacht werden?“
- 1 Beginn**
Anwesenheit überprüfen, Umgebung vorbereiten, Smalltalk
- 2 Einleitung**
Warmup, Ziele des Meetings, Meeting-Regeln
- 4 Zusammenfassung**
Einigung über die Inhalte des Meetings, Verteilen von Aufgaben
- 3 Inhalte visualisieren**
Direkte Ansprache der Teilnehmer, proaktives Feedback einholen

Zusätzlich bei virtuellen Meetings



Abbildung 3: Das Cheat Sheet der Firma msg David

ist man innerhalb einer Minute im Meeting. Leider zeigt die Erfahrung, dass eben nicht immer alles glattläuft und man deshalb vorsorgen sollte.

Virtuelle Meetings: Im Treffen

Der Beginn einer virtuellen Besprechung ist besonders wichtig, da Abwesenheiten und technische Probleme wesentlich schwieriger zu erkennen sind als bei On-Site-Meetings. Eine einfache Lösung bietet die Frage „Kann mich jeder hören?“, die sich per gesprochenem „Ja“ oder einem nach oben gestreckten, in die Kamera gehaltenen Daumen beantworten lässt. Die verbale Bestätigung bietet den Vorteil, dass der Moderator gleich mitbekommt, ob das Mikrofon des Teilnehmers funktioniert. Bei mehr als fünf Teilnehmern wird das jedoch unübersichtlich, hier bietet sich die Daumen-Methode an. Dabei wird der Moderator auch gleich daran erinnert zu prüfen, ob jeder Teilnehmer seine Webcam aktiviert hat.

Auf jeden Fall sollte man sich verbal äußern, wenn die Teilnehmer in dieser Konstellation das erste Mal zusammentreffen. Es zeigt sich, dass in solchen Situationen eher zurückhaltend reagiert und wenig gesprochen wird. Eine produktive Diskussion kommt manchmal gar nicht erst zustande. In diesem Fall ist es die Aufgabe des Moderators, zu Beginn jeden Teilnehmer kurz zum Reden zu bringen. „Hatte jeder ein tolles Wochenende?“, „Was ist eigentlich eure Lieblingsfarbe / euer Lieblingsessen / euer Lieblingsurlaubsort?“ sind einfache, von jedem schnell zu beantwortende Fragen. Mit der gesprochenen Antwort wird die psychische Hemmschwelle abgebaut, sich während des weiteren Verlaufs zu äußern. Wichtig: Politische, zu persönliche oder zu weitschweifenden Antworten einladende Fragen sollten vermieden werden.

Während der laufenden Besprechung dient der Chat als zweiter Kommunikationskanal, den der Moderator stets im Auge behalten sollte. Muss ein Teilnehmer die Besprechung verlassen oder gibt es technische Probleme, können Teilnehmer diese im Chat kommunizieren, sodass der Moderator darauf reagieren kann. Ein aus technischen Gründen plötzlich verstummter Teilnehmer wird ohne Chat oft einfach nicht bemerkt.

Örtliche Verteilung der Teilnehmer

Der schlechte Ruf virtueller Meetings kommt oft aus der Erfahrung einer schlecht gestalteten Verteilung der Teilnehmer. Auch wenn Teilnehmer aus einem Standort am Meeting teilnehmen, sollte jeder vor seiner eigenen Webcam sitzen und ein eigenes Mikrofon benutzen. Einen Besprechungsraum zu buchen und sich andere Teilnehmer dazuzuholen, baut immer eine Barriere auf, da die Kommunikation im Besprechungsraum naturgemäß besser läuft als jede Skype-Session. So ergibt sich eine Zwei-Klassen-Situation: Die dazugeschalteten Teilnehmer werden durch Diskussionen und Kommentare inhaltlich abgehängt, da diese oft nur im Besprechungsraum selbst zu hören sind. Wird auf die Nachfrage „Was war das? Ich habe das nicht verstanden“ geantwortet: „Ach, das war nichts, schon gut“, bleibt immer das negative Gefühl, etwas verpasst zu haben.

In einigen Situationen sind diese hybriden Meetings nicht zu vermeiden, sollten dann jedoch besonders sorgfältig moderiert werden. Die dazugeschalteten Teilnehmer müssen zu Beginn des Meetings sämtliche Namen und, falls unbekannt, Rolle und Aufgabe jedes

Teilnehmers im Besprechungsraum genannt bekommen. Selbst wenn der ganze Besprechungsraum mit allen Teilnehmern im Video-Stream sichtbar ist, könnten ja noch Personen hinter oder neben der Kamera sitzen. Ist das der Fall, ist unbedingt explizit darauf hinzuweisen.

Neu hinzukommende oder das Meeting verlassende Personen müssen sofort vom Moderator kommentiert werden. Betritt plötzlich ein Vertreter des Kunden eine bisher interne Besprechung, ohne dass der Kollege vom anderen Standort dies mitbekommt, kann es zu erklärungsbedürftigen Aussagen kommen. Die Ausrede „Das war doch eigentlich nur für die Kollegen bestimmt“ hilft da nur begrenzt weiter.

Die beschriebenen Nebengespräche im Besprechungsraum im Falle eines hybriden Meetings muss der Moderator rigoros und ohne Rücksicht auf Position und Rolle unterbinden. Die naturgemäß schlechtere Position der Remote-Teilnehmer lässt sich durch einfache Kommunikation verbessern, indem der Moderator dafür sorgt, dass diese Teilnehmer sich bei jeder Frage zuerst äußern dürfen. Das erhöht den wahrgenommenen Wert in der Situation deutlich und sorgt dafür, dass nicht geistig abgeschaltet wird, weil man nicht folgen kann.

Die Präsenz entfernt sitzender Teilnehmer kann durch die wenig bekannte Ambassador-Rule besonders in größeren Meetings stark verbessert werden. Der physisch im Besprechungsraum sitzende Botschafter hat die Aufgabe, die Präsenz entfernt sitzender Kollegen durch seine eigene Anwesenheit zu verstärken. Er stellt selbstständig Verständnisfragen und äußert sich proaktiv im Sinne der Kollegen, die er vertritt. Hierfür beobachtet er den Chat aktiv und lässt sich auch per Sprache Aufträge erteilen: „Marc, kannst du bitte dafür sorgen, dass wir das eben besprochene Thema X nochmal in den Kontext gerückt bekommen? Wir konnten eben nicht folgen und verstehen die Zusammenhänge nicht.“

Teilnehmer virtueller Meetings

Auch jeder Teilnehmer virtueller Meetings muss sich auf die Situation einlassen, Selbstdisziplin üben und die Regeln befolgen. Vermutlich am gewöhnungsbedürftigsten ist es, bei besonders großen Meetings alle seine Äußerungen mit dem eigenen Namen zu beginnen: „Hier Stefan. Zu dem eben Gesagten möchte ich noch hinzufügen ...“

Eine Verhaltensweise, die der Autor unbemerkt besonders stark aus Meeting-Situationen in den Alltag übernommen hat, ist das Over-Communicating. Übertriebene Mimik und Gestik macht Sprache oft überflüssig. Wird in einem Treffen mit sechs Teilnehmern eine heikle Fragestellung besprochen, stellen drei schützelnde Köpfe und ein Facepalm eine klare Aussage dar. Over-Communicating bezieht sich jedoch auch auf Gesprochenes. „Stefan nochmal. Habe ich dich richtig verstanden, dass du für X, aber gegen Y bist? Ich möchte nur sicherstellen, dich verstanden zu haben.“ Solche Sätze lösen zahlreiche Konflikte, bevor sie überhaupt entstehen können.

ELMO

Ein relativ unbekanntes und vermutlich nur in gut eingespielten Teams einsetzbares Konzept ist „ELMO“. Jeder Teilnehmer einer

Besprechung hat jederzeit das Recht, laut „ELMO“ zu sagen. Diese Abkürzung für „Enough, let’s move on!“ signalisiert, dass über den aktuellen Punkt genug gesprochen wurde und man nun weitermachen sollte. Das funktioniert auch im Chat sehr gut.

Hinweis: Viele vorgestellte Gedanken finden sich, übersichtlich und schnell erfassbar, auf einem Cheat Sheet der Firma msg David wieder (siehe Abbildung 3). Es steht kostenfrei auf dem GitHub-Account des Unternehmens [2] zur Verfügung.

Fazit

Virtuelle Meetings sind das Ereignis, das am meisten mit verteilter Arbeit assoziiert wird. Aufgrund der Häufigkeit solcher Meetings ist es sehr wichtig, sie optimal zu gestalten und die Motivation aller Teilnehmer dauerhaft hochzuhalten. Werkzeuge dazu umfassen die sehr wichtige Rolle des Moderators, der alle Phasen einer Besprechung kennt und sie sinnvoll ausfüllen kann, die sinnvolle örtliche Verteilung der Teilnehmer und auch die Schulung aller Mitarbeiter. Die in diesem Artikel vorgestellten Regeln, Maßnahmen und Ratschläge stellen bereits einen hohen Qualitätsstandard bei virtuellen Treffen sicher. Jedoch kann nichts die Erfahrung eines durch viele Projekte und spannende Situationen gereisten Moderators ersetzen. Je mehr virtuelle Arbeit gelebt wird, desto besser funktioniert sie in aller Regel auch.

Weitere Informationen

- [1] https://www.youtube.com/watch?v=DYu_bGbZiiQ
- [2] https://github.com/msg-DAVID-GmbH/RemoteWorking/blob/develop/handouts/OnlineMeetingCheatSheet_GER.pdf



Steven Schwenke

steven.schwenke@msg-david.de

Steven Schwenke ist Software Craftsman und liebt, was er tut. Als Technical Teamlead leitet er ein verteiltes Team und führt regelmäßig Inhouse-Workshops durch. Zusätzlich organisiert er Veranstaltungen wie den HackTalk und hält Vorträge bei Konferenzen. Er teilt seine Erfahrung gern mit anderen und freut sich auf spannende Gespräche.



Made for minds.

coding for freedom

Dein Code gegen Fake News und Zensur:
Entwickle beim deutschen Auslandssender
DW die digitalen Medien von morgen.

Jetzt
bewerben
dw.com/java-karriere

