



In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 MINUTEN

David Seifert/Josef W. Seifert/
Bettina Kerschbaumer

Online- Moderation

3., überarbeitete Neuauflage

GABAL

David Seifert
Josef W. Seifert
Bettina Kerschbaumer

30 Minuten

Online-Moderation

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

ISBN 978-3-96739-059-9

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen
Lektorat: Friederike Mannsperger, Offenbach
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

3., überarbeitete Neuauflage 2021
© 2011 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.twitter.com/gabalbuecher
www.facebook.com/Gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- *Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.*
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Online-Moderation: worauf es dabei ankommt	9
Meetings im virtuellen Raum	10
Die Aufgaben des Online-Moderators	16
Die Besonderheiten eines Online-Meetings	18
2. Vorbereitung einer Online-Moderation	25
Inhaltliche, methodische und technische Vorbereitung	25
Einladung und Vorbereitung der Teilnehmer	29
Vorbereitung in Bezug auf die Gruppengröße	35
3. Durchführung einer Online-Moderation	41
Die Werkzeuge der Online-Moderation	41
Der Moderationszyklus – die 6 Phasen der Moderation	50
4. Techniken und Methoden für eine erfolgreiche Online-Moderation	61
Die Online-Moderationsmethoden	61
Eine positive Arbeitsatmosphäre schaffen	72
5. Schwierige Situationen meistern	79
Technische Probleme	79
Störungen im Ablauf eines Online-Meetings	82

Fast Reader	87
Die Autoren	93
Weiterführende Literatur	94
Register	95

Vorwort

„Gespräche sind der Klebstoff, der Teams zusammenhält“ – Menschen, die in der heutigen Geschäftswelt bestehen müssen, wissen das und sie wissen, wie gut dieser Klebstoff halten muss und wie wichtig es ist, innerhalb des Teams schnell und zielgerichtet zu kommunizieren.

Die BusinessModeration – ein von Josef W. Seifert in den 1980er Jahren geprägter Begriff – hat längst in vielen Unternehmen Einzug gehalten. Sie erlaubt die strukturierte und effiziente Durchführung von Gesprächen und Arbeitsprozessen, in denen Projekte vorangetrieben, Probleme gelöst oder Entscheidungen vorbereitet und gefällt werden müssen.

Eine Moderation ist dabei immer dann erforderlich, wenn es darum geht, konkrete Inhalte zu erarbeiten. Bei zielorientierten Gesprächen, wie etwa Projektmeetings, Teambesprechungen oder Workshops ist eine moderierende Person als Prozessgestalter*in sehr hilfreich, wenn nicht sogar notwendig. Ihre Aufgabe ist es, das Miteinander der Gruppe zu steuern, das heißt, der Gruppe zu helfen, arbeitsfähig zu werden und auch zu bleiben. Dies kann erreicht werden, indem man die richtigen Moderationstechniken an der richtigen Stelle einsetzt und dabei sowohl den sachlichen als auch den emotionalen Prozess der Gruppe gekonnt lenkt.

Spätestens seit der Corona-Krise haben sich die technischen Möglichkeiten immer weiter verbessert und Unternehmen haben das Online-Conferencing für sich

entdeckt. Die Vorteile liegen auf der Hand: Meetings können schnell einberufen werden, ohne dass erst eine Anreise oder die langwierige Organisation der Meeting-Infrastruktur in Kauf genommen werden muss. Das Anmieten eines Konferenzraums entfällt – Beamer und Flipchart braucht es auch nicht mehr und auf die Verfügbarkeit von Flügen oder Hotelzimmern muss niemand mehr Rücksicht nehmen.

Aber: Die Kommunikation in virtuellen Umgebungen folgt eigenen Gesetzen! Wer schon einmal an einem virtuellen Treffen teilgenommen hat, weiß, dass sich Online-Meetings ganz anders anfühlen als persönliche Gespräche. Die Moderatorin, der Moderator ist hier besonders gefordert.

Dieses Buch zeigt Ihnen in kurzer, prägnanter Form, wie Sie sich auf diese Situation vorbereiten und den Ablauf einer Online-Moderation gestalten. Sie erfahren auch, wie Sie dabei auf die Mitarbeit der Gruppe zählen können.

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre und ebenso viel Erfolg für die Umsetzung der Inhalte in Ihre persönliche Online-Moderation.

Ihr	Ihr	Ihre
David Seifert	Josef Seifert	Bettina Kerschbaumer

P.S.: Wenn Sie Fragen zu diesem Thema haben, schreiben Sie uns oder rufen Sie uns gerne an. Unsere Kontaktdaten finden Sie auf www.moderatio.com.



30 MINUTEN

Was bedeutet Online-Moderation eigentlich?

Seite 9

Welche Aufgaben hat ein Online-Moderator zu erfüllen?

Seite 16

Was unterscheidet ein Online-Meeting von einem persönlichen Meeting?

Seite 18

1. Online-Moderation: worauf es dabei ankommt

Immer mehr Menschen treffen einander im virtuellen Raum. Sie lernen dort, tauschen sich aus, betreuen ihre Kunden, diskutieren wichtige Themen oder besprechen ganz einfach den Fortschritt eines gemeinsamen Projekts. Online-Meetings bieten dafür den besten Rahmen: Sie ermöglichen eine straffe Kommunikation, rasche Entscheidungswege und das Sparen von Reisekosten, Zeit und Energie.

Aber: Die virtuelle Kommunikation hat ihre Tücken, der richtige Umgang mit diesem Medium will gelernt sein. Das Fehlen des direkten Blickkontakts, jeglicher Körpersprache und der Mimik/Gestik verunsichert uns. Machen Sie sich in diesem Kapitel mit den Besonderheiten der Online-Moderation vertraut.

1.1 Meetings im virtuellen Raum

Der Begriff Moderation kommt aus dem Lateinischen und steht für „die Mitte finden“, „das rechte Maß“, aber auch für „Lenkung“. Beide Bedeutungen sind sowohl für Live- als auch für Online-Meetings zentral. Der Aspekt der **Mitte** meint, dass sich der Moderator inhaltlich neutral verhalten muss und inhaltliche Extreme zu vermeiden sucht. Der Aspekt der **Lenkung** meint, dass ein Online-Meeting professionell strukturiert sein sollte. Der Moderator leitet die Gruppe und steuert den sozialen Gruppenprozess. Die Aufgaben des Moderators erläutern wir noch ausführlicher (siehe Kap. 1.2); zunächst aber einige Gedanken zum Online-Konferenzraum und wie sich die Arbeit dort generell gestaltet.

Der Online-Konferenzraum

Ein Online-Meeting findet in der Regel „in“ einem Online-Konferenzraum, also auf einer **Online-Conferencing-Plattform** statt. Zoom Video Communications mit „Zoom“, Microsoft mit „Teams“, Adobe mit „Acrobat Connect“ und Cisco mit „WebEx“ sind nur einige Beispiele für führende Anbieter von Software für Online-Konferenzen. Für die Durchführung eines Online-Meetings ist es dank dieser Online-Conferencing-Plattformen nicht mehr notwendig, dass sich die Gesprächsgruppe in einem realen Raum befindet. Ganz im Gegenteil: Die Teilnehmer sind nicht selten über das ganze Land, ja sogar über den Erdball verteilt. Sie sitzen

vor ihrem PC und sind über ein Headset oder ein Telefon akustisch und gegebenenfalls zusätzlich via Webcam (Videoübertragung) auch visuell miteinander verbunden. Über eine gemeinsame Internetadresse gelangen die Teilnehmer in einen gemeinsamen virtuellen Raum. Auf dieser Website können die Teilnehmer dieselben Dokumente sehen (zum Beispiel eine Präsentation) und sich mit speziellen Werkzeugen über diese Dokumente austauschen bzw. sie auch gemeinsam bearbeiten.



Online-Meetings veranstalten und besuchen

Ein Online-Meeting kommt zustande, indem der Veranstalter (auch Gastgeber genannt) auf der Plattform seiner Wahl ein Meeting anlegt. Dieser Vorgang erzeugt einen [Hyperlink](#), der dann an die Teilnehmer weitergeschickt wird. Die Eingeladenen klicken diesen Link, melden sich an (gegebenenfalls mit einem Passwort) und sind ab diesem Moment auf verschiedenen Ebenen mit den anderen Teilnehmern verbunden:

- **Akustisch** über ein Headset oder das Telefon
- Über den **gemeinsamen Bildschirm**: Alle Teilnehmer sehen dieselben Bilder auf ihren PC-Bildschirmen
- Optional auch visuell über eine **Videoubertragung** der einzelnen Teilnehmer

Die „Big Six“ für die Arbeit im Online-Meeting

Nun kann die Arbeit losgehen. Dafür bieten sich verschiedene Funktionen an. Der Markt der Web-Conferencing-Plattformen hat sich in den letzten Jahren rasant entwickelt, daher ist die Auswahl groß. Die Produkte der verschiedenen Anbieter unterscheiden sich dabei in Punkten wie dem „Look & Feel“, der Arbeitsoberfläche, den möglichen „Nutzungsmodellen“, also Lizenzkosten für die Nutzung beispielsweise monatlich oder jährlich kündbar, u. Ä. Auch im Funktionsumfang bzw. durch die Ausrichtung unterscheiden sich die Plattformen, konkret also, welche Werkzeuge eine Plattform bietet und für welche Gruppengrößen eine Conferencing-Plattform taugt. Einige Funktionen haben sich aber in den vergangenen Jahren zum Standard entwickelt – sie erfreuen sich großer Beliebtheit bei den Anwendern und sind daher auf den meisten Online-Conferencing-Plattformen zu finden:

- **Online-Präsentation**: Ein Teilnehmer der Arbeitsgruppe präsentiert ein beliebiges Dokument. Die anderen Teilnehmer sehen es auf ihren Bildschirmen.
- **Chat**: Kurze Nachrichten zwischen den Teilnehmern

geben hier die Möglichkeit zum raschen und unkomplizierten Austausch während des OnlineMeetings. Der Chat (oder auch das „Instant Messaging“) zählt zu den beliebtesten Feedback-Werkzeugen.

- **Whiteboard:** das Online-Äquivalent zum Flipchart. Zeichenwerkzeuge ermöglichen hier das Skizzieren eines gemeinsamen Bildes oder auch das Beschriften eines gemeinsam betrachteten Dokuments.
- **Abstimmung (oder „Voting“):** Kleinere oder größere Umfragen bringen ein rasches Stimmungsbild. Der Moderator überträgt eine Frage inklusive Antwortmöglichkeiten auf die Bildschirme der Teilnehmer. Die Teilnehmer klicken ihre Präferenz an und liefern so ein schnelles Abstimmungsergebnis.
- **Application oder Desktop Sharing:** Diese Funktion steht meist in zwei verschiedenen Stufen (Levels) zur Verfügung:
 - **Präsentationsmodus:** Bei dieser Funktion arbeitet ein Teilnehmer an einem Dokument, die anderen Teilnehmer sehen dabei zu. Im Gegensatz zur reinen Online-Präsentation wird hier das Dokument während des gemeinsamen Arbeitsprozesses vom Präsentator auch verändert und alle Teilnehmer können diese Veränderungen in Echtzeit verfolgen.
 - **Document-Sharing:** Die meiste Software wird heute in der Cloud betrieben. Entweder als Installation auf firmeninternen Rechnern oder als Service auf externen Servern, die häufig der Anbieter ei-

ner Anwendung stellt. An Dokumenten, die dort gespeichert sind, kann – häufig sogar gleichzeitig – zusammen gearbeitet werden. Dies kann in Online-Meetings dafür genutzt werden, Dokumente in der Teilnehmergruppe zeitgleich zu betrachten und auch zu verändern. Dabei gibt der Moderator den Teilnehmern Zugriff und Schreibrechte auf das jeweils geteilte Dokument. Diese können meist auch wieder entzogen werden. Das heißt, alle arbeiten de facto am selben Dokument, die Ergebnisse sind live sichtbar.

- **Break-Out-Rooms:** Immer mehr Anbieter integrieren die Funktion “Break-Out-Sessions”. Dabei handelt es sich um verschiedene “Unterräume” bzw. “Gruppenräume” zum Hauptraum. In diesen voneinander getrennten “Kanälen” können Teilnehmer beispielsweise in Kleingruppen zusammenarbeiten. Die Räume sind in der Regel identisch zum Hauptraum, was die Funktionen für die Teilnehmer angeht. Die Teilnehmer sind dort wie in einem eigenen Meeting zusammengeschaltet. Sie hören einander, sehen sich ggf. via Video und haben in der Regel einen eigenen Chat zur Verfügung. Alle im Hauptraum oder in einem anderen virtuellen Raum sind, wie bei Zimmern in einem Haus, weder zu sehen noch zu hören. Die/der Moderator*in kann bei Bedarf spontan Gruppenräume anlegen und nutzen. Bei manchen Anbietern müssen sie auch explizit vor Beginn eines Meetings geplant und angelegt werden. Die Räume können

dann im laufenden Meeting von der / vom Moderator*in und den Teilnehmern in der Regel frei betreten und wieder verlassen werden.

Ausführlicher werden die einzelnen Werkzeuge noch einmal in Kapitel 3.1 beschrieben.

Gemietet versus gekauft

Wer sich heute für den Einsatz einer Online-Conferencing-Software entscheidet, wird sich zunächst die Funktionen genauer anschauen und seine Wahl nach einem Produkt ausrichten, das den eigenen Anforderungen am ehesten entspricht. Darüber hinaus gilt es noch zu entscheiden, ob ein gehosteter Service oder der Kauf einer Softwarelizenz bevorzugt wird. Manche Anbieter haben beide Varianten im Angebot, manche Anbieter nur eine von beiden. Kurz zur Unterscheidung:

- Im Falle eines **gehosteten Service** greifen alle Teilnehmer über das Internet auf den Server des Anbieters zu. Man nutzt damit die Infrastruktur des Anbieters und bezahlt eine Benutzungsgebühr, die sich oft an der Anzahl der Teilnehmer und/oder der Dauer des Meetings orientiert.
- Manche Anbieter bieten darüber hinaus die Möglichkeit, eine **Lizenz der Software** zu erwerben, sodass der Kunde diese Software auf dem eigenen Server installieren kann.

Für welche Variante man sich entscheidet, hat mit den Kriterien der Sicherheit und der Frequenz zu tun: Je öfter man Online-Meetings einsetzen möchte und je höher dabei die Sicherheitsanforderungen des Unternehmens sind, desto eher werden die Überlegungen in Richtung einer eigenen Softwarelizenz gehen.

Noch ein Wort zur **Sicherheit**: Bedenken Sie, dass Sie bei jedem Online-Meeting Ihre Daten über das Internet austauschen und dass bei gehosteten Services diese Daten auch über den Server des Anbieters wandern. Erkundigen Sie sich daher vor Ihrer Entscheidung über die Sicherheitsphilosophie der verschiedenen Anbieter und sprechen Sie Ihren bevorzugten Dienstleister auch darauf an.



Bei einem Online-Meeting bzw. einer Web-Conference finden Gruppengespräche (Projektmeetings, Workshops, Teamtreffen) nicht im realen, sondern im virtuellen Konferenzraum statt. Die Teilnehmer sind dabei über das Internet miteinander verbunden. Für die Zusammenarbeit stehen verschiedene Werkzeuge zur Verfügung, die wichtigsten unter ihnen heißen Online-Präsentation, Chat, Whiteboard, Abstimmung und Document bzw. Desktop Sharing. Online-Conferencing-Dienstleistungen können als gehosteter Service oder als Lizenzmodell in Anspruch genommen werden.