

ONLINE MEETINGS HEUTE

michael wessel
it performance

Einleitung

Der Knowledge Worker von heute findet sich täglich in Online Meetings wieder. Nicht erst mit SARS-CoV-2 hat sich die Zusammenarbeit in Teams und ganzen Unternehmen von einzelnen Bürostandorten hin zu individuell verteilten Arbeitsorten verlagert.

Die technischen Mittel sind vielfältig. Sie ähneln sich in den Kernfunktionen jedoch stark. Schließlich bilden sie alle das gleiche ab: das technische Rückgrat, die benötigten Funktionen und manche Extras für Meetings verteilter Teams. So unterscheiden sich Produkte wie Cisco WebEx, GoToMeeting, Microsoft Teams und andere teilweise nicht mehr als sich Formel-1-Wagen unterscheiden. Sie unterliegen denselben Regularien, liefern aber unterschiedliche Performance. Noch entscheidender sind die Fahrer. So sind auch bei Online Meetings weitere Faktoren und nicht zuletzt die konkrete Nutzung der technischen Möglichkeiten ausschlaggebend für den Erfolg im Einzelfall.

Wir geben Ihnen konkrete Leitplanken und Tipps an die Hand, wie Sie Ihre Meetings erfolgreich gestalten können. Damit Meetings mehr leisten als Zeit zu verbrauchen.

Technische Readiness

Solide Technik ist und bleibt wichtig. Das wissen Sie und deshalb nutzen Sie bereits Headsets mit Geräuschunterdrückung und aktuelle Webcams. Auf ein paar feine Unterschiede und Ideen abseits des Standards möchten wir Sie noch aufmerksam machen.

Geek Speak Audio- und Video-Technik

LAUTSPRECHER UND MIKROFONE:

■ **Gut:** aktuelles Notebook oder Tablet und gute Meeting Software

Aktuelle Geräte der Businessklasse bringen gute Mikrofone mit. Microsofts Surface Pro eignet sich zum Beispiel ebenso gut wie Lenovo ThinkPads, die sogar eine Software mitliefern, um die Charakteristik der Mikrofone zu steuern. Intelligente Algorithmen in guter Meeting Software sorgen für störungsarme Gespräche, auch wenn nur die eingebauten Lautsprecher und Mikrofone zum Einsatz kommen. So schaltet die Software Ihr Mikrofon erst frei, wenn Sie anfangen zu sprechen oder wenn kein anderer Teilnehmer mehr spricht, um vorher nicht das Gesprochene

Wort der anderen Teilnehmer als Echo wieder zurück zu übertragen. Das führt zu einem gewissen Versatz, wenn Sie anfangen zu sprechen. Insbesondere wenn andere zeitgleich auch noch sprechen, sind Sie nur verzögert oder gar nicht deutlich zu hören.

■ **Besser:** Headset

Verfügbar in zahlreichen Ausprägungen mit Vor- und Nachteilen, die teilweise Geschmackssache sind (In-Ear, On-Ear oder Over-Ear, monaural, binaural etc.) und teilweise handfeste praktische Unterschiede machen (Anzahl Mikrofone, Position der Mikrofone, Verbindungstechnik Bluetooth oder DECT u. v. m.). Headsets liefern in jedem Fall deutlich überlegene Tonqualität in Gesprächen und vermeiden akustischen Stress. Manche schaffen es sogar, spielende Kinder im Hintergrund auszublenden. Hauptsächlich zielt aktive Geräuschunterdrückung aber auf monotone Störgeräusche wie das Brummen im Flugzeug oder der Bahn. Das Filtern von Geräuschen kann in zwei unterschiedliche Richtungen geschehen: was Sie hören und was Ihre Gesprächspartner hören. Einzelne Headsets schaffen es zum Beispiel, die Windgeräusche beim Fahrradfahren oder einen rasenden Gyrotwister in Ihrer Hand zu filtern, während Ihre Stimme noch wunderbar bei den Gesprächspartnern zu hören ist.

KAMERAS:

■ **Gut: aktuelles Notebook mit Kamera an der oberen Displaykante auf Notebookständer**

Die Bildqualität von eingebauten Webcams ist inzwischen okay. Die Positionierung ist noch nicht immer glücklich. Ein Dell XPS13 etwa hat die Kamera unter dem Bildschirm. So müsste das Gerät insgesamt auf Augenhöhe gebracht werden, damit Ihr Gegenüber Ihnen nicht primär in die Nasenlöcher schaut.

■ **Besser: HD-Webcam auf Monitor**

Ob Notebook oder externer Monitor – Sie sollten das Online Meeting dort ansehen, wo sich Ihre Kamera befindet. Aktuelle Webcams mit (mindestens) HD-Auflösung lassen sich flexibler positionieren und gelegentlich austauschen, wenn sie technisch überholt sind.

■ **Am besten: Smartphone an Stativ auf Augenhöhe**

Qualitativ die besten Kameras finden sich heute in Smartphones. Für manche Konstellation gibt es Apps, die das Smartphone als Webcam verfügbar machen. In anderen Werkzeugen (z. B. Microsoft Teams) können Sie problemlos mit mehreren Clients an einem Meeting teilnehmen und so zum Beispiel das Bild vom iPhone übertragen und das Meeting ansonsten mit dem Headset und großen Monitor am PC bestreiten. Wenn möglich sollten Sie darauf achten, eingehendes Video des Meetings am Smartphone zu deaktivieren oder den Bildschirm sogar dunkel schalten – es könnte sonst nach einiger Zeit sehr heiß werden und Schaden nehmen oder sich aus Selbstschutz abschalten.

FÜR BESPRECHUNGSRÄUME: KONFERENZSYSTEME

Sobald mehrere Personen in einem Raum an einer Besprechung teilnehmen sollen, muss andere Technik her. Für Audio wie Video gibt es professionelle Raumlösungen. Für kleine Huddle Rooms kann man dabei mit kleinen vierstelligen Budgets sehr gute Qualität erreichen (z. B. Poly Studio X50 oder Logitech Meetup). Größere Konferenzsysteme erfordern für top Bild- und Tonqualität komplexe Systeme. Die Kosten liegen dann eher in der Größenordnung von Baumaßnahmen.

Meeting Software: Welche Lösungen gibt es?

Aus dem privaten Bereich kennt jeder Apps mit Videochat-Funktion wie Facetime oder Skype. Im beruflichen Umfeld gibt es professionellere Lösungen wie Microsoft Teams, Cisco WebEx oder GoToMeeting. Diese kostenpflichtigen Lösungen bieten einige Zusatzfunktionen und erfüllen die hierzulande geltenden Datenschutzanforderungen. Zoom ist technisch ebenfalls gut und bemüht sich redlich, die aufgedeckten Datenschutz- und Sicherheitslücken zu beseitigen. Kosten für Lizenzen entstehen in jedem Fall nur auf Seiten des Unternehmens, das den Termin organisiert. Für eingeladene Gäste bleibt der Service kostenlos. Im Rahmen der Corona-Situation werden Teams und WebEx aktuell (befristet) kostenlos angeboten.

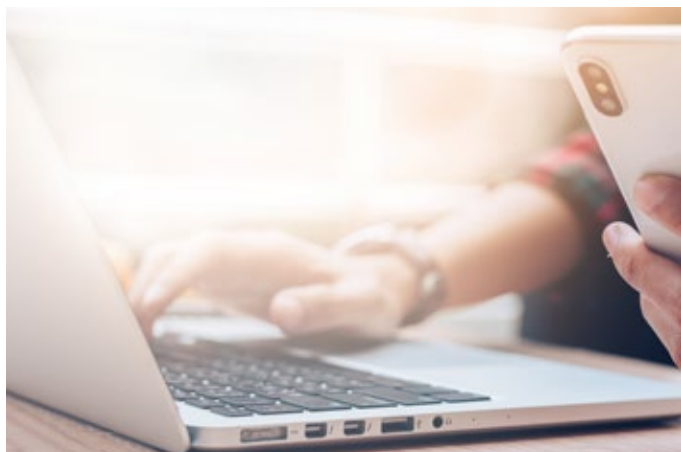
Für alle Unternehmen, die über ein Office 365 Abonnement verfügen, empfehlen wir Teams. Es ist in den meisten Abonnements bereits enthalten und integriert nahtlos die anderen Produkte der Microsoft Welt. Solange es nur um Meetings geht, ist es auch ähnlich schnell nutzbar wie kleinere Lösungen. Insgesamt stellt Teams jedoch eine wesentlich umfassendere Lösung für unternehmensweite Zusammenarbeit in allen Aspekten dar. Als solche bedarf es einer bedachten Einführung.



Welche Funktionen sind nützlich?

Videokonferenz-Lösungen haben neben der reinen Übertragung von Bild und Ton integrierte Zusatzfunktionen, die Meetings produktiver gestalten. Im Folgenden stellen wir Ihnen eine Auswahl an nützlichen und einfach anzuwendenden Funktionen am Beispiel von Teams vor:

- **Bildschirm teilen:** Sie können als Teilnehmer eines Meetings Ihren gesamten Bildschirm oder einzelne Fenster freigeben. So können alle Teilnehmer gemeinsam auf Inhalte schauen. Auch die Steuerung kann an jeden Teilnehmer übergeben werden, um interaktiv gemeinsam zu arbeiten (es erscheint ein zweiter Mauszeiger mit dem Bild/Kürzel des steuernden Teilnehmers).
- **Hintergründe:** Sie können Bilder einblenden, die Ihren Hintergrund ersetzen. Die Hintergrundfunktion schneidet die Person aus dem Hintergrund aus und überlagert diese durch ein Bild. Es gibt Vorlagen für diese Bilder, aber auch die Möglichkeit, eigene Fotos zu verwenden. Anstatt eines unsortierten Bücherregals sehen die anderen Teilnehmer Sie dann z. B. vor dem Empire State Building oder in einer weiten Mondlandschaft.
- **Chatfunktion:** Innerhalb des Meetings können Fragen oder Anmerkungen über einen Chat festgehalten werden. So wird der Redner nicht unterbrochen.
- **Whiteboard:** Sie können ein virtuelles Whiteboard eröffnen, auf dem alle Teilnehmer gemeinsam Skizzen anfertigen oder Text schreiben können. Dies eignet sich vor allem gut für kreativere Termine, in denen Inhalte erarbeitet werden sollen.
- **Notizseite:** Während des Meetings können Sie oder andere Teilnehmer eine Notizseite einblenden, auf der zum Beispiel das Meeting live protokolliert werden kann.



Organisatorische Readiness

Ihre Ingenieure und Mechaniker haben Ihnen einen starken Rennwagen hingestellt. Bevor Sie im Cockpit Vollgas geben, sollten Sie nochmal die Strecke durchgehen und die Strategie abstimmen – damit Ihr Meeting erfolgreich wird.

Ein Projektstatusmeeting mit zehn Personen verläuft anders als ein Personalgespräch mit zwei oder drei Teilnehmern. Unabhängig davon:

- Es gelten grundsätzlich ähnliche Spielregeln wie bei normalen Meetings. Aufgrund der Entfernung und der eingeschränkten nonverbalen Kommunikation ist eine feste Struktur in Remote Meetings besonders wichtig: erstellen Sie eine klare Agenda und lassen Sie diese allen Teilnehmern mit der Einladung zukommen.
- Bei etwa vier oder mehr Teilnehmern legen Sie spätestens zu Beginn des Meetings einen Moderator fest oder übernehmen als Organisator diese Rolle selbst.
- Ein Online Meeting fühlt sich oft weniger verbindlich an. Als Teilnehmer kann man sich leichter „verstecken“, man sieht sich gegenseitig nicht direkt in die Augen und fühlt sich nonverbal nur begrenzt angesprochen. Um die Verbindlichkeit wiederherzustellen, senden Sie nach dem Termin ein Protokoll mit den wichtigsten Beschlüssen, Erkenntnissen und daraus resultierenden Aufgaben an alle Teilnehmer.
- Als Organisator oder Moderator eines Meetings sollten Sie die technischen Möglichkeiten Ihrer Software kennen und beherrschen. Vor dem Termin die für den Anlass passenden Zusatzfunktionen, Präsentationen und Inhalte evaluieren, auswählen und proben. Machen Sie eine Aufwärmrunde zum Warmfahren der Reifen, bis Sie genug Erfahrung gesammelt haben.
- Ein gutes Bild abgeben:
 - Sind die Lichtverhältnisse passend? Das Licht sollte möglichst von der Seite einfallen, denn starkes Licht hinter oder vor Ihnen macht Sie schwer erkennbar oder zwingt Sie zum Zusammenkneifen der Augen.
 - Ist der Hintergrund neutral? Gerade im Home Office kann oft die eingebaute Weichzeichner-Funktion oder ein Hintergrundbild helfen, den Fokus auf Ihre Person zu lenken.
 - Ist Ihr Outfit respektvoll professionell? Selbst ohne ständig aktives Video hilft ein Business Outfit Ihrer Wirkung. Ihre Selbstwahrnehmung und Körperhaltung beeinflussen Ihre Sprache und Ihr stimmliches Auftreten. Nebenbei hilft ein Outfit-Wechsel auch, im Home Office zwischen privat und geschäftlich zu differenzieren.

Last, but not least, gehen Sie inhaltlich gut vorbereitet in Ihr Meeting. Haben Sie eingeladen, seien Sie sich der Ziele bewusst, die zu erreichen sind, und stellen Sie diese den Teilnehmern vor. Nachdem dann alle aufgewärmt auf den Startpositionen stehen, kann es losgehen.

Go!

Die Ampel springt auf grün, die Motoren heulen auf. Jetzt gilt es, die Leistung auf die Straße zu bringen und sicher um den Kurs zu navigieren.

Wann immer es die Bandbreite hergibt, nutzen Sie die Videofunktion. Sie erreichen damit höhere Aufmerksamkeit und Verbindlichkeit.

Achten Sie auf Körpersprache und Gestik. Es passiert leicht, diesen Aspekt zu vernachlässigen, wenn Sie sich als Teilnehmer eines virtuellen Meetings physisch allein im Raum befinden. Gestik und Körpersprache unterstützen die verbale Kommunikation, um leichter ein gemeinsames Verständnis und Übereinkunft zu erzeugen.

Untermauern Sie Gesagtes durch eine klare und deutliche Stimme. Da in virtuellen Meetings die Sinneswahrnehmung eingeschränkt ist, sollten Sie die entstehende kommunikative Lücke so gering wie möglich halten. So ist es z. B. schwieriger den passenden Zeitpunkt für einen Beitrag zu bestimmen. In größeren Runden lassen Sie sich daher durch einen dedizierten Moderator unterstützen.

Schalten Sie Ihr Mikrofon stumm. Speziell in größeren Meetings ist Audio-Hygiene wichtig. Damit alle Teilnehmer sich auf die Inhalte und das Gesagte konzentrieren können, sollten Störungen – akustisch wie optisch – minimiert werden.

Moderation

Die Moderation eines virtuellen Meetings unterscheidet sich deutlich von Präsenz-Konferenzen. Befinden sich die Teilnehmer physisch in einem Raum, findet ein großer Anteil der Kommunikation und der Sinneswahrnehmung unbewusst, man kann sagen ‚automatisch‘ statt. Beispielsweise erfolgt das Aushandeln, wer einen Redebeitrag leistet, unter den Teilnehmern meist durch nonverbale Signale. Ein steuernder Moderator ist in der Regel nicht erforderlich.

Anders verhält es sich in virtuellen Meetings. Digital ist die nonverbale Kommunikation in der uns vertrauten Weise nicht möglich. Insofern fällt dem Moderator die Aufgabe zu, diese „Lücken“ in der Wahrnehmung zu schließen, die Gesprächs-Fäden zusammenzuführen und die nicht direkt sichtbaren Elemente der Kommunikation im Blick zu behalten. Der Moderator als Vermittler – für ein erfolgreiches Meeting.

Je mehr Teilnehmer, desto aktiver muss der Moderator steuern. Bei bis zu 3–4 Personen ist in der Regel nicht viel zu tun und die Teilnehmer organisieren sich selbst. Wobei Sie grundsätzlich, unabhängig von der Anzahl der Teilnehmer, gut vorbereitet in das Meeting gehen sollten. Das sorgt für einen gut sichtbaren roten Faden und damit die Aufmerksamkeit der Teilnehmer.

Werden es mehr als 3–4 Personen, so bedarf es klarer Regeln und Struktur. Der Moderator übernimmt eine aktive Rolle: er schreitet ein, legt eine Reihenfolge der Redebeiträge fest, fordert auf und spricht direkt an.

Es gibt eine Reihe an Funktionen, die der Moderator nutzen kann, um sich bei der Steuerung eines virtuellen Meetings technisch unterstützen zu lassen:

- **Stummschaltung aktivieren** – auch für andere Teilnehmer
Ein Teilnehmer, der etwas beitragen möchte, kann entweder durch das Aufheben der Stummschaltung oder „Handheben“ auf sich aufmerksam machen. Möglich ist hier auch die Nutzung der Chat-Funktion.
- **Bildschirm teilen**
Inhalte, die Sie während des Meetings zeigen oder gemeinsam bearbeiten möchten, öffnen Sie vorher und testen die Funktion.
- **Whiteboard nutzen**
Wie das klassische Flip-Chart im Besprechungsraum – Notizen und Ideen sammeln, visualisieren und sortieren.
- **Meetings aufzeichnen**
Sie können Online Meetings aufzeichnen und später teilen. So können auch Personen, die nicht am Meeting teilnehmen konnten, später Zugang dazu haben. Wichtig ist, auf die datenschutzrechtlichen Regelungen zu achten und z. B. vor dem Start auf die Aufzeichnung hinzuweisen.

In großen Meetings bilden Sie ein Team wie beim Autorennen: einer lenkt, einer behält die Telemetrie im Auge und steht in engem Kontakt mit dem Fahrer, passt im Hintergrund die Einstellungen an und koordiniert die Mechaniker für den Boxenstopp.

Präsentationen

Die ersten Präsentationen in Online Meetings fühlen sich seltsam an. Sie sprechen zu Ihrem Bildschirm statt zu einer Gruppe von Menschen. Es fehlt eine spürbare Resonanz in Form von Körpersprache und Mimik der Teilnehmer. Von den meist stark verkleinert dargestellten Videobildern der Teilnehmer ist nicht viel abzulesen. Um regelmäßig Resonanz zu erzeugen und sich zu vergewissern, dass Ihnen die Teilnehmer folgen, sollten Sie daher immer wieder offene Fragen stellen. Geben Sie Raum für Beteiligung. Nutzen Sie auch hier unterschiedliche Medien wie Folien, Bilder, interaktive Notizen/Whiteboards.

Safety first

Wenn das Safety Car rauskommt und alle Teilnehmer ausbremst, ist bereits ein größerer Unfall passiert. Das gilt es zu vermeiden.

Seien Sie sich daher bewusst, was die Teilnehmer eines Meetings auf Ihrem Bildschirm sehen können, wenn Sie ihn teilen. Achten Sie darauf, an wen Sie welche Dokumente zum Lesen oder Bearbeiten freigeben.

Damit auch im Gespräch selbst die Vertraulichkeit gewahrt bleibt, sollte sichergestellt sein, dass sich nicht jeder in eine bestehende Videokonferenz einklinken kann. Dies kann unterschiedlich umgesetzt werden. Einige Hersteller bieten ein Authentifizierungsverfahren über eine Konferenz-ID und PIN an. In dem Fall ist die Einwahl in die Konferenz nur möglich, wenn nach dem Aufrufen des Konferenzlinks auch die korrekte PIN eingegeben wird. Eine andere Option ist die Warteschlangen-Funktion. Hierbei gelangt jeder externe Teilnehmer, der über den Konferenzlink an dem Meeting teilnehmen möchte, zunächst in einen Wartebereich. Der Organisator kann die Teilnehmer dann einzeln freischalten. Beide Optionen verringern das Risiko eines unerwünschten Zuhörers.

Zum Thema Datenschutz sollten Sie beachten, dass Meetings nicht ungefragt aufgezeichnet werden. In einigen Tools, wie z. B. Teams, gibt es eine für alle Teilnehmer des Meetings sichtbare Benachrichtigungsfunktion, sobald eine Aufzeichnung gestartet wird. Dennoch sollten Sie vor einer Aufzeichnung in jedem Fall alle Teilnehmer vorab um Erlaubnis fragen.

Siegesfeier

Wenn Sie die hier genannten Hinweise beachten, steht einem Start-Ziel-Sieg nichts mehr im Wege. Dennoch: Aller Anfang ist schwer und nicht alle Ratschläge können auf einmal umgesetzt werden. Daher fassen wir an dieser Stelle noch einmal die fünf, aus unserer Sicht, wichtigsten Punkte zusammen:

- Investieren Sie in eine professionelle Software für Online Meetings und solides Equipment. Insbesondere, wenn Sie planen, zukünftig regelmäßig Online Meetings durchzuführen.
- Achten Sie auf angemessene Kleidung und Körperhaltung. Animieren Sie auch andere Teilnehmer zur Videoübertragung.
- Starten Sie die Termine nicht unvorbereitet: Kommunizieren Sie Agenda und Ziel des Termins klar.
- Beziehen Sie die Teilnehmer aktiv ein, um die fehlende physische Resonanz auszugleichen.
- Bleiben Sie auch nach dem Termin verbindlich: Stellen Sie das Protokoll mit Aufgaben und nächsten Schritten allen Teilnehmern zur Verfügung.

