



# *Handlungsanleitung für faire virtuelle Moderation*

Onlinekommunikation inklusiv nutzen und gestalten

ICG Integrated Consulting Group GmbH

Erstellt im Rahmen des Projektes FairCom - Onlinekommunikation inklusiv nutzen und gestalten



**Netural**



Wien, Juni 2024

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	1
Schlüsselfaktoren für faire Online-Meetings.....	2
Schlüsselfaktor: Design und Struktur.....	4
Schlüsselfaktor: Beteiligung schaffen, partizipation.....	12
Schlüsselfaktor: Visualisierung.....	15
Schlüsselfaktor: Energie halten.....	18
Schlüsselfaktor: Kontinuierliche Verbesserung.....	21
Schlüsselfaktor: Fairness.....	23
Literatur.....	28

## EINLEITUNG

Online-Meetings ermöglichen, dass unterschiedliche Nutzer\*innengruppen virtuell miteinander interagieren und arbeiten. Sie bringen aber auch Einschränkungen im Vergleich zu Präsenz-Treffen und spezifische Herausforderungen mit sich, wie etwa das Herstellen von Beteiligung der Teilnehmenden im virtuellen Raum, das Halten der Aufmerksamkeit, etc. Virtuelle Kommunikation findet reduzierter statt als in Präsenz – die Informationskanäle für die Wahrnehmung des Gegenübers sind eingeschränkter, die zwischenmenschliche Interaktion ist trotz Bild und Ton eingeschränkt, Gestik und Körpersprache sind kaum erkennbar.

Der Moderation kommt eine zentrale Rolle zu, Voraussetzungen zu schaffen, die diese Herausforderungen verringern. Die Leitfrage ist: Wie kann Moderation sicherstellen, dass sich alle Teilnehmenden gleichermaßen einbringen und beteiligen können?

Denn Förderung von Fairness und Diversität in Meetings bedeutet das Schaffen einer inklusiven Umgebung, in der sich alle Teilnehmenden gleichermaßen gehört und respektiert fühlen. Hier ist die zentrale Frage: Wie können Online-Meetings inklusiv gestaltet werden – durch passende Moderation, Methodik und Technik?

Die vorliegende Handlungsanleitung für diversitätsgerechte Moderation von Online-Meetings gibt Moderator\*innen Hinweise und praktische Tipps, wie Online-Meetings inklusiver gestaltet werden können.

Sie ist entlang von Schlüsselfaktoren für faire Online-Meeting-Moderation dargestellt – diese von uns entwickelten Faktoren fördern die Beteiligung unterschiedlicher Zielgruppen in virtuellen Settings nach Diversitäts-Gesichtspunkten.

Für die Entwicklung der Handlungsanleitung folgten wir diesen Schritten:

- Recherche von Literatur und Best Practices zu diversitätsgerechter Moderation und Umsetzung von Online-Meetings
- Fokus-Workshops mit Expert\*innen für virtuelle Moderation zur Schärfung der Fragestellungen
- Erarbeitung von sechs Schlüsselfaktoren für faire Online-Meeting-Moderation – auf Basis mehrerer Quellen: Ergebnisse aus Erhebungen von Nutzer\*innen-Bedürfnissen, Interviews mit erfahrenen Moderator:innen, Literaturrecherchen. Ferner werteten wir unsere eigenen Erfahrungswerte aus unserer Beratungspraxis aus: Bei ICG Integrated Consulting Group GmbH setzen wir einen zunehmenden Teil unserer Beratungen und Trainings virtuell um, in unterschiedlichen moderierten Settings. Wir führen zudem erfolgreich Trainings zu virtueller Moderation durch.
- Zusammenstellung und Entwicklung von Handlungsanleitungen auf Basis der Schlüsselfaktoren
- Praktischer Test und Review der Handlungsanleitung mit Moderations-Expert\*innen, Einarbeitung der Feedbacks

Dieses Handbuch ist Teil ein von zwei Produkten zu fairer virtueller Kommunikation – es wird ergänzt durch ein Methodenset.

PS: Zu allen technischen Hinweisen, die wir im Zuge dieses Handbuches geben, hier ein „Disclaimer“: Technische Applikationen unterliegen einem sehr raschen Wandel, was heute aktuell ist, kann kurz später nicht mehr nützlich sein. Zudem gelten in vielen Organisationen Einschränkungen in Bezug auf die benützbaren Applikationen. Wir bitten daher, die hier genannten Tools als Anregungen und Beispiele zu sehen, und selbst zu recherchieren, was aktuell und für den eigenen Kontext nutzbar ist.

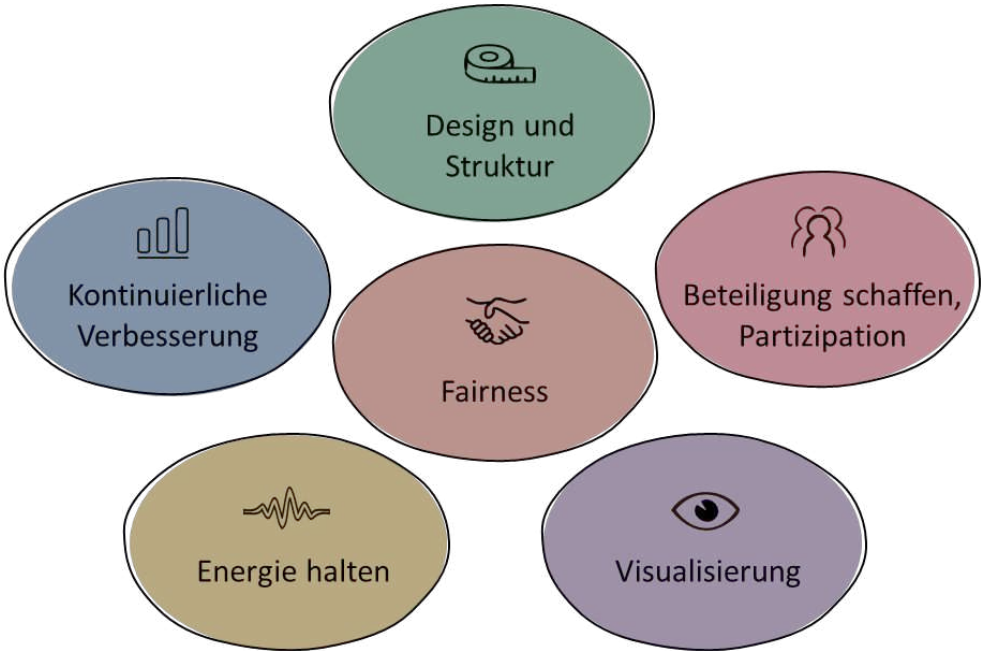
## SCHLÜSSELFAKTOREN FÜR FAIRE ONLINE-MEETINGS

Angesichts der vielfältigen Herausforderungen, die virtuelle Zusammenarbeit mit sich bringt, ist es von entscheidender Bedeutung, als Moderation bewusste Schritte zu unternehmen, um sicherzustellen, dass alle Teilnehmenden gleichberechtigt teilnehmen und sich einbringen können. Fairness in einem Online-Meeting bedeutet daher aus unserer Sicht, dass alle Teilnehmenden ungeachtet ihrer Hintergründe und Perspektiven (also ihrer Diversitäts-Merkmale) gleichermaßen teilhaben können.

Daher scheint es wesentlich, als Leitlinie für die Moderation von virtueller Zusammenarbeit Schlüsselfaktoren zu definieren, die, wenn sie berücksichtigt werden, entscheidend dazu beitragen, die Fairness hinsichtlich Diversität in Meetings zu fördern.

Diese **Schlüsselfaktoren für faire Online-Meeting-Moderation** adressieren umfassend die Aspekte der virtuellen Zusammenarbeit, welche die Beteiligung unterschiedlicher Zielgruppen in virtuellen Settings fördern. Moderator\*innen können damit gezielt Maßnahmen ergreifen, um die Diversität in virtuellen Meetings zu stärken.

Die sechs Schlüsselfaktoren für faire Online-Kommunikation und diversitätsfördernde Gestaltung von virtuellen Meetings sind: Design & Struktur; Beteiligung schaffen / Partizipation; Visualisierung; Energie halten; Kontinuierliche Verbesserung; Fairness.



Schlüsselfaktoren für faire Online-Kommunikation, ICG Integrated Consulting Group

Die Kernpunkte für jeden der Schlüsselfaktoren sind hier in Kürze dargestellt, im Folgenden werden sie mit praktischen Tipps vertieft.

**Schlüsselfaktor Design und Struktur**

*Die Basis schaffen für jede virtuelle Besprechung/Workshop: Klären von Ziel, Agenda, Methoden, Rollen, Rhythmus; den Passenden Ablauf und Methoden für die Bearbeitung der Themen wählen; klaren Ablauf und roten Faden für Teilnehmende sicherstellen*

**Schlüsselfaktor Beteiligung schaffen, Partizipation**

*Einbindung schaffen, aktive Teilnahme aller ermöglichen; Austausch strukturieren und aktiv gestalten; faire Redezeit sichern; Verbesserung Ergebnisse durch vielfältigere Sichtweisen – mit methodischer Vielfalt zum jeweiligen Thema passende Bearbeitungsform wählen, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen*

**Schlüsselfaktor Visualisierung**

*Nachvollziehbarkeit und Klarheit herstellen, um den Inhalten besser folgen zu können; Kreativität, Engagement und Interaktion fördern; Interaktion fördern durch gemeinsame Dokumentation, Festhalten und Sichtbarmachen von Ergebnissen*

**Schlüsselfaktor Energie halten**

*Den Rhythmus des Meetings aktiv gestalten – Methodische Abwechslung und Vielfalt bieten – verschiedene Bedarfe abdecken; Rhythmus aktiv gestalten, Aktivierungen anbieten; Aktivierungen, Aufmerksamkeit und Verbindlichkeit erhöhen und konstruktives Gesprächsklima fördern*

**Schlüsselfaktor Kontinuierliche Verbesserung**

*Weiterentwicklung der virtuellen Kommunikation durch das Ausprobieren neuer Tools und Methoden; Durch Feedback Qualität verbessern: gemeinsamer Blick auf die virtuelle Zusammenarbeit, Identifizieren von Verbesserungsmöglichkeiten; Neues, Kreativität und Abwechslung hineinbringen*

**Schlüsselfaktor Fairness**

*Faire Gesprächskultur und Wertschätzung fördern, gute Rahmenbedingungen im Virtuellen für alle schaffen; Spielregeln etablieren und Kultur des wertschätzenden Miteinanders fördern; „Barrierefreiheit“ zur Teilhabe fördern: Sprache, Verständlichkeit, Möglichkeit zur Beteiligung, etc.*



## SCHLÜSSELFAKTOR: DESIGN UND STRUKTUR

*Die Basis schaffen für jede virtuelle Besprechung/Workshop: Klären von Ziel, Agenda, Methoden, Rollen, Rhythmus; den Passenden Ablauf und Methoden für die Bearbeitung der Themen wählen; klaren Ablauf und roten Faden für Teilnehmende sicherstellen*

Design und Struktur bilden die Basis für das Gelingen der virtuellen Veranstaltung.

In der virtuellen Umgebung von Online-Meetings sind klare Strukturen noch entscheidender, da die visuelle und räumliche Wahrnehmung eingeschränkt ist. Moderator\*innen haben die Möglichkeit, durch eine sorgfältige Planung und Umsetzung der Meeting-Struktur eine reibungslose Interaktion zu fördern und sicherzustellen, dass die Ziele des Meetings erreicht werden.

Die Struktur fungiert als Leitfaden, der die Teilnehmenden durch das Meeting führt. Eine klare Struktur schafft Transparenz darüber, wie das Meeting ablaufen wird. Teilnehmende wissen, was sie erwartet, und können sich darauf einstellen. Eine gut strukturierte Meeting-Agenda kann dazu beitragen, sicherzustellen, dass alle Stimmen gehört werden. Sie ermöglicht eine bewusste Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven und trägt zu einer inklusiven Diskussionskultur bei. Ohne Meetingstruktur besteht die Gefahr, dass bestimmte Personen nicht gehört werden und ihre Beiträge untergehen.



### Hinweise für Moderationsmethodik

Wesentliche Punkte sind, das Ziel und erwünschte Ergebnis der virtuellen Veranstaltung zu klären, und darauf aufbauend das Ablaufdesign und die Agenda mit zu Thema und Ziel passenden Moderationsmethoden zu entwickeln. Weiters sollen Rollen und Verantwortlichkeiten der Mitgestaltenden festgelegt und geklärt werden (was wird von mir erwartet, warum bin ich hier, wie kann ich mich beteiligen).

Auch während des Meetings ist dieser Faktor relevant – die Moderation steuert den Ablauf in Abwägung zwischen dem Plan und aktuellen Erfordernissen (wichtige aktuelle Themen, Gruppenprozess) und mit gezielter Gestaltung des Rhythmus (Energizer, Pausenbedarf...).

### *Vor der online-Veranstaltung – Vorbereitung und Planung*

Gute Vorbereitung ist wesentlich für ein erfolgreiches Meeting. In Planung und Organisation sollten folgende Fragen vorab geklärt werden – sie können als Leitfaden im Sinne eines Qualitätschecks genutzt werden:

- **Was ist das Ziel des Meetings bzw. das gewünschte Ergebnis?** Der Erfolg beginnt mit einem klaren Ziel: Welche Themen sollen mit welcher Art von Ergebnis bearbeitet werden: geht es um das Teilen von Information, oder Einholen von Rückmeldungen, oder gemeinsame Bearbeitung von Themen?

Wie soll die Bearbeitung von Themen, Beteiligung der Teilnehmenden und Sicherung von Ergebnissen gestaltet werden? Aus diesen Vorüberlegungen wird das „Drehbuch“ für die Veranstaltung gestaltet.

- Wünsche zur Agenda können auch vorab unter den Teilnehmenden eingeholt werden. Warum nicht statt per E-Mail in einem fortlaufenden online-Dokument (z.B. Google Docs). Mit einer einladenden Frage, z.B. Was ist dir wichtig für das Meeting, welche Themen sollen Platz finden?
- **Wer nimmt teil?** Der relevante Personenkreis für das Meeting sollte vorab definiert werden, auch die Erwartungen an die eingeladenen Personen.
  - Es gilt darauf zu achten, ob die Teilnehmenden vorab Informationen benötigen, z.B. Unterlagen zur Vorbereitung, oder ob die Moderation Informationen von den Teilnehmenden benötigt, hier kann z.B. ein Link zu einer kurzen Vorab-Abfrage (nicht mehr als drei kurze, klare Fragen) gesendet werden, um Erwartungen und Vorerfahrungen zu erheben, und um mit Reflexionsfragen eine erste Einstimmung ins Thema zu ermöglichen.
- **Was steht auf der Agenda?** Die Agenda wird auf Basis der Ziele des Meetings/Workshops erstellt. Sie ist eine Kurzform des ausführlichen Drehbuches. Vorab sendet die Person, die einlädt eine ansprechend gestaltete Einladung mit Agenda und Link.
  - Mit der Agenda können technische Hinweise versandt werden, z.B. die Bitte, vom Laptop/PC aus teilzunehmen und nicht vom Mobiltelefon/Tablet, da in Kleingruppen interaktiv auf einem Whiteboard gearbeitet wird, und das sonst nur eingeschränkt möglich ist.
- **Wer moderiert?** Die Rollen sind gut geklärt: etwa wer moderiert, wer co-moderiert, wer gibt welchen Input, wer dokumentiert.
  - Die Moderator\*innen stimmen sich vorab zu ihren Aufgaben ab, um flüssig zu interagieren: Wer moderiert welche Teile der Agenda, wer beobachtet den Chat, wer teilt Informationen am Bildschirm, etc.
- **Wer bringt einen Impuls?** Vorbereitungsgespräche mit Impulsgeber\*innen werden vor dem Meeting eingeplant und organisiert. Hier sind folgende Fragen zu klären:
  - Wie lange soll der Input dauern? Hilfreich ist es hier eine max. Zeit vorzugeben, etwa 10 min, dann soll ein interaktives Element folgen
  - Welches visuelle Element gibt es zum Input? - Präsentation, max. Anzahl an Folien
  - Welches interaktive Element gibt es nach dem Input bzw. wie werden Fragen und Kommentare der Teilnehmenden abgeholt?
  - Das Briefing für Inputgeber\*innen ist wesentlich, es kann (ergänzend) auch über ein Kurzvideo erfolgen.

## Das Drehbuch

Für die Vorbereitung ist die Erstellung eines detaillierten Ablaufplanes oder „Drehbuches“ zentral. Eine Kurzfassung davon wird als Agenda mit den Teilnehmenden vor dem Meeting geteilt.

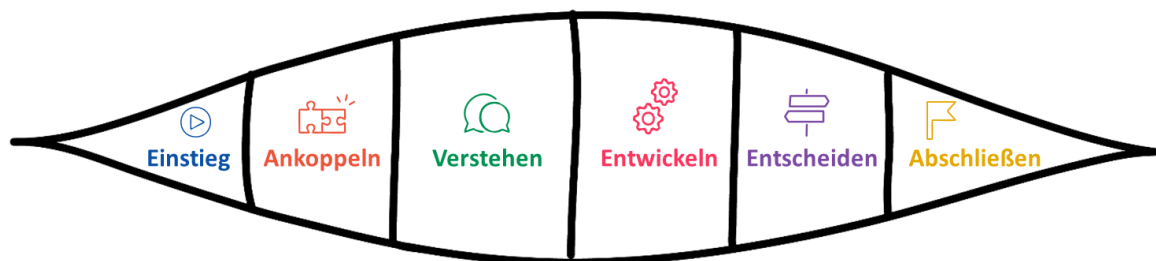
Beim Durchdenken des Ablaufes sind folgende Elemente relevant:

- Ziel des Meetings/Workshops und die daher zu besprechenden Themen – idealerweise nicht so viele
- Klarheit dazu, welche Art von Ergebnis pro Thema angezielt wird: Soll nur Information geteilt werden? Dann ist es jedenfalls sinnvoll, Zeit für Fragen einzuplanen. Soll zu einem Thema eine Rückmeldung eingeholt werden? Dann ist eine Sequenz zum Austausch nötig. Soll zu einem Thema gemeinsam eine Lösung erarbeitet werden? Dann sollte eine ausführlichere Sequenz eingeplant werden.
- Auswahl der passenden Methode je nach Ziel und Fragestellung – im Dokument 5.3 haben wir Methoden für jede Phase eines Meetings / Workshops zusammengestellt.
- Beteiligung der Teilnehmenden (interaktive Elemente)
- Gestaltung des Rhythmus – mit Abwechslung, energiegelbenden Elementen (Energizer) und ausreichend Pausen
- Sicherung von Ergebnissen: interaktiv in Echtzeit auf einem für alle zugänglichen geteilten Dokument oder digitalen Whiteboard
- Technik-Test: Überprüfe vor dem Meeting alle erforderlichen Geräte wie Mikrofone, Kameras und Lautsprecher und weitere technischen Aspekte wie Internetverbindung, Audio- und Videoqualität und Funktionalität der Plattform, auf der das Meeting stattfindet.

## Das Workshop-Kanu

Als Basismodell für die Erstellung des Drehbuchs kann das Workshop Kanu – entwickelt von Dick Axelrod<sup>1</sup> – herangezogen werden. Es ist eine einfache Struktur für die Organisation von Meetings und Workshops. Durch die Orientierung an der Struktur können Meetings dynamisch und energievoll gestaltet werden.

Das Workshop Kanu besteht aus sechs verschiedenen Phasen:



Quelle: nach Dick Axelrod, eigene Bearbeitung

<sup>1</sup> Axelrod, Dick: Let's Stop Meeting Like This: Tools to Save Time and Get More Done, 2014

1. **Einstieg:** Am Anfang eines Meetings erfolgt die aktive Begrüßung aller Teilnehmer und eine kurze Orientierung über die Agenda-Themen sowie den Ablauf. Im Virtuellen kommt dieser Phase noch mehr Bedeutung zu, da die Teilnehmenden weniger davon „selbst erledigen“ können – die Moderation hat hier die wichtige Funktion als Gastgeber\*in und Wegbereiter\*in für das Folgende.
2. **Ankoppeln:** Darauf folgt das Ankoppeln – aneinander, um Vertrauen aufzubauen, und an das Thema der Besprechung, um auf die folgende Bearbeitung einzustimmen. In einem „Check-in“, der diese Ziele erfüllt, sollten alle Teilnehmenden kurz zu Wort kommen, um in aktiver Rolle in der Besprechung / im Workshop anzukommen z.B. über eine plenare Runde, einen kurzen Austausch in Kleingruppen, oder über eine virtuelle Live-Abfrage.
3. **Verstehen:** In dieser Phase wird zunächst ein Überblick über die zu bearbeitenden Themen geschaffen sowie Inhalte und Informationen transportiert – idealerweise kompakt und gut verständlich aufbereitet. Zudem werden hier Themen gemeinsam geklärt – was ist unser Fokus heute, was ist genau das Problem, das wir bearbeiten möchten, welche Fakten haben wir vorliegen.
4. **Entwickeln:** Darauf folgt das gemeinsame Entwickeln von Meinungen, Ideen oder Lösungen zu den gegebenen Inhalten und Fragestellungen z.B. in Kleingruppen. Hier gilt es besonders, alle interaktiv einzubinden, um eine gemeinsame Basis zum besprochenen Thema sicherzustellen. Ein virtuelles Whiteboard oder die Zusammenarbeit in einem geteilten Dokument, kann die besprochenen Punkte visualisieren und den Austausch fördern.
5. **Entscheiden:** Hier geht es nun darum, zum Erarbeiteten Entscheidungen zu treffen. Das kann auch im Virtuellen auf beteiligende Art und Weise geschehen, etwa mit Methoden wie Konsent-Prinzip (siehe Methoden-Set).
6. **Abschließen:** Zuletzt ist es wichtig, sowohl inhaltlich als auch auf der Beziehungsebene gut abzuschließen. Dazu gehört das Festlegen oder Konkretisieren nächster Schritte und Zuständigkeiten, um Vereinbartes erfolgreich umzusetzen. Gleichzeitig soll ein „emotionaler“ Abschluss Platz haben, indem jede Person kurz ihre Eindrücke zusammenfassen kann und Feedback zum Erfolg des Meetings / Workshops eingeholt wird. Dies kann mit einer Abschlussrunde, virtuellen Live-Befragung oder als Minimalversion mit Kommentaren in den Chat erfolgen.

Im Methodenset für virtuelle Moderation werden zu jeder dieser Phasen Tools und Methoden vorgestellt und detailliert beschrieben.

## *Im Meeting – Die Moderation des Meetings*

Entlang des Drehbuchs, das mit dem Workshop-Kanu erstellt wurde, geht es jetzt um die Moderation des Meetings. Wichtige Erfolgsfaktoren während des Meetings sind:

### **Eröffnung – Willkommen und Orientierung**

- Die Moderation eröffnet das Meeting: Begrüßung aller Teilnehmenden und Sicherstellung, dass alle sich vorgestellt haben
- Ein kurzer Technikcheck kann mit der Begrüßung verknüpft werden – z.B. die Bitte, Kamera und Ton einzuschalten, um sicherzustellen, dass die Teilnehmenden sichtbar und hörbar sind.
- Danach folgt die Vorstellung der Ziele und Agenda.

### **Spielregeln und Netiquette**

- Orientierung und Verhaltenssicherheit entsteht, wenn zu Beginn einige Regeln des virtuellen Miteinanders geklärt werden, etwa mit einer Handvoll Spielregeln, angepasst an die jeweilige Gruppe und Ziele des Meetings. Das erleichtert, sich später darauf zu berufen.
- Spielregeln können z.B. folgende Themen umfassen:
  - Kamera einschalten, sichtbar sein. Falls das Einschalten der Kamera aus welchen Gründen auch immer nicht möglich/gewollt ist, sollte die Moderation Sicherheit vermitteln, dass trotzdem eine gleichberechtigte Teilnahme gewährleistet wird (Beteiligungsoptionen wie Hand heben und Chat können hier nochmal erwähnt werden).
  - Stummschaltung aktiv bestätigen – Geräusche vermeiden, sich aktiv zu Wort melden und beteiligen.
  - Pünktlicher Start und pünktliches Ende.
  - Handhabung von Zwischenfragen bei Inputs – z.B. Fragen am Ende eines Vortrages stellen und beantworten, oder Fragen in den Chat schreiben.
  - Gegenseitige Zusage von Vertraulichkeit der besprochenen Inhalte – das „Las Vegas Prinzip“, was im Call besprochen wird, bleibt auch in diesem Rahmen.
  - Achtsame Kommunikation – einander zuzuhören und aussprechen lassen, bei langen Wortmeldungen ein (vorher gemeinsam vereinbartes) Zeichen geben.

### **Klare Kommunikation**

- Klare Fragen und Einladungen gerichtet mit Namen an bestimmte Personen fördern im Virtuellen Klarheit („Thomas, möchtest du etwas ergänzen?“, „Susanne, du wolltest gerade etwas sagen?“) – vage und mehrdeutige Fragestellungen und Einladungen („Hat jemand Fragen?“, „Wer möchte noch etwas sagen?“) gehen eher ins Leere.
- Die Teilhabe aller sollte oberstes Ziel sein – die Kommunikation soll für alle Teilnehmenden verständlich sein, alle sollen die Möglichkeit haben, sich zu äußern und gehört zu werden.
- Die Sichtbarkeit der wesentlichen Informationen wie Agenda, Inhalte und Notizen während des Meetings unterstützt ebenfalls.

- Technische Hinweise können nach Bedarf sparsam gegeben werden, falls eine wichtige Funktion nicht bekannt ist.

### **Einbindung durch interaktive Elemente und andere unterstützende Kommunikationsformate**

- Die Aufgabe der Moderation ist, mit passender Methodik und Interventionen für eine konstruktive, angenehme Gesprächsatmosphäre zu sorgen. Dies ist am besten garantiert, wenn die Formate abwechseln und die Teilnehmenden einbeziehen – plenare Sequenzen mit geleiteten Diskussionsrunden oder Befragungen, Kleingruppen in Breakout-Sessions mit Leitfragen und mit Ausarbeitungsauftrag.
- Die Moderation stellt mit einer klaren Struktur sicher, dass alle gehört werden und es keine zu dominanten Sprecher\*innen gibt, um Ungleichheiten zu vermeiden, auch die "leiseren" Teilnehmer einzubeziehen, mehr Stimmen zu Wort kommen zu lassen und wertvolle Beiträge nicht zu übersehen.

### **Steuerung von Zeitmanagement und Rhythmus**

- Empfehlung ist, das Meeting pünktlich zu starten und nicht auf Teilnehmende zu warten, die sich verspäten. Die Moderation soll sich an den Zeitplan halten und diesen auch transparent mit den Teilnehmenden teilen.
- Die Moderation sorgt dafür, dass das Meeting auf Kurs bleibt. Falls es ins Stocken gerät oder sich das Gespräch zu sehr verläuft, greift sie ein und bringt das Gespräch wieder auf die Agenda zurück.
- Ausreichende Pausen und deren Einhaltung sind für die Konzentration gerade im Virtuellen der Teilnehmenden wichtig – Bildschirmarbeit erfordert mehr Konzentration.

### **Flexibilität**

- Wenn Herausforderungen auftreten (Störungen, ungleiche technische Voraussetzungen der Teilnehmenden, etc.), soll die Moderation mit Flexibilität und Anpassungsfähigkeit agieren, z.B: Eine Pause kann dazu dienen, ein technisches Problem zu lösen. Informationen können im Chat geteilt werden, sollte das Teilen von Dokumenten oder Whiteboards gerade nicht funktionieren.

### **Mehrere Kanäle nützen**

- Die Nutzung mehrerer Kanäle – Ton, Bild, Chat, etc. – unterstützt den flüssigen Informationsaustausch und hilft bei Einschränkungen in einem der Kanäle. Visuelle Hilfsmittel wie Präsentationsfolien oder ein Whiteboard veranschaulichen Gedanken, Ideen und Ergebnisse.

### **Abschluss und Ausblick**

- Am Ende des Meetings fasst die Moderation die wichtigsten Punkte zusammen, gibt Überblick, was besprochen wurde und was als nächstes passiert. Vereinbarungen sollten so kommuniziert werden, dass die Verantwortlichen wissen, was von ihnen erwartet wird und sich vorbereiten können.
- Das Einholen von Feedback am Ende hilft, Verbesserungen für zukünftige Meetings und Workshops zu identifizieren und vermittelt den Teilnehmenden, dass ihre Zufriedenheit wichtig ist.
- Das Meeting sollte pünktlich enden, die Moderation bedankt sich bei allen Teilnehmenden für ihre Teilnahme und stellt sicher, dass alle wissen, wo sie sich melden können, falls sie Fragen haben.

### Nach dem Meeting – Dokumentation und nächste Schritte

Die besprochenen Themen sollen nicht in Vergessenheit geraten: ein Protokoll umfasst die besprochenen Punkte, Ergebnisse und Vereinbarungen kann unterschiedliche Formen haben: Aufzeichnung des Meetings; Notizen zu der Besprechung, eventuell mit To Do Liste; Ergebnisdarstellung an einem digitalen Ort (MS Teams, Whiteboard). Wichtig ist ein zeitnahes Versenden des Links / Dokuments an alle Teilnehmenden.

### Hybride Settings

Findet ein Meeting oder Workshop in hybrider Form (einige Teilnehmenden sind in Präsenz gemeinsam vor Ort, andere sind virtuell zugeschaltet) statt, braucht das besondere Aufmerksamkeit: die virtuell zugeschalteten Personen sind meist im Nachteil in Bezug auf ganz zentrale Faktoren gegenüber denen, die gemeinsam in einem Raum sitzen: Hören und Sehen aller Beteiligten, Möglichkeit zur Teilnahme am Dialog.

Folgende Rahmenbedingungen sollen für alle Teilnehmenden sichergestellt sein:

- Wenn einige der Teilnehmenden gemeinsam in einem physischen Raum vor Ort sind, ist es wichtig, Stimmen zu Gesichtern zuordnen zu können. Mögliche Ansatzpunkte:
  - Alle haben ein eigenes Endgerät mit Kamerafunktion vor sich und sind in Großaufnahme sichtbar. Die Mikrophone sind bei allen stumm gestellt, die Tonspur läuft über ein gemeinsames Ton-Gerät (z.B. Jabra).
  - Mit einer beweglichen Kamera und Mikrofon (z.B. Meeting Owl) werden jeweils die Sprechenden erfasst.
  - Insbesondere die Moderation oder Vortragende sollten sichtbar sein.
- Wer vor Ort gemeinsam ist, fühlt sich einander tendenziell zugehöriger und hat mehr Möglichkeit für Dialog zwischendurch. Der angeleitete Austausch soll daher so gestaltet sein, dass alle teilnehmen können und möglichst viel Mischung unter den Teilnehmenden stattfindet, z.B. virtuelle Break-out Sessions gemischt mit virtuellen und Präsenz-Teilnehmenden in unterschiedlichen physischen Räumen.
- Die gemeinsame Dokumentation soll so stattfinden, dass alle sie gleichermaßen gut sehen können – z.B. mit einem virtuellen Whiteboard, auch im Präsenzraum für alle sichtbar und bearbeitbar.



### Hinweise für technische Tools

Generell gilt: Low Level – nur so viel wie notwendig, so wenig wie möglich. Je mehr Tools eingesetzt werden, umso komplexer und ablenkender wird das virtuelle Zusammenarbeiten. Hier eine Auswahl an Apps:

- Planung von Meetings und Workshops: Session Lab<sup>2</sup>: App für die Workshop- Planung und Design-Erstellung; Canva<sup>3</sup>: Erstellung von visuellen Präsentationen, Infografiken, etc.

<sup>2</sup> <https://www.sessionlab.com/de/> kostenloser Zugang möglich

<sup>3</sup> [https://www.canva.com/de\\_de/](https://www.canva.com/de_de/) kostenloser Zugang möglich

- Videokonferenz-Tools: diverse Anbieter, wie z.B. Zoom, Microsoft Teams, etc, mit laufender Weiterentwicklung der Funktionen. In manchen Apps (wie z.B. GatherTown<sup>4</sup>) können Teilnehmende als Avatare digitale Räume betreten.
- Virtuelle Whiteboards mit vielen interaktiven Funktionen (wie z.B. Miro<sup>5</sup>) oder einfachere Apps (wie z.B. Padlet<sup>6</sup>) zum Teilen von Notizen, Bildern und Dateien.
- Geteilte Online-Dokumente zur gemeinsamen Bearbeitung stellen eine Alternative zu einem digitalen Whiteboard dar, folgende Optionen:
  - Geteilte Liste (bspw. Microsoft To Do)
  - MS Teams Kanal: gemeinsame Bearbeitung in einem „shared document“
  - Google Docs: geteilte Dokumente
- Umfrage- und Feedback-Tools (Audience Interaction Tools) wie (z.B. Mentimeter, Slido) ermöglichen, Teilnehmenden-Feedback einzuholen und Abstimmungen durchzuführen – live oder asynchron im Vorfeld des Meetings. Kahoot!<sup>7</sup> Ist ein interaktives Quiz-Tool.
- Für virtuelle Zusammenarbeit und Aufgabenplanung stehen viele Projektmanagement-Tools zur Verfügung (z.B. Trello: virtuelle Boards, Aufgaben- und Zeitmanagement; Einrichtung eines MS Teams Kanals; Slack: Tool für Messaging und Zusammenarbeit<sup>9</sup>)

### Checklist Design und Struktur



Wurde eine Agenda mit Link und (technischen) Hinweisen versendet?

Wurde ein detailliertes Drehbuch erstellt?

Ist allen klar, was das Ziel des Meetings ist und warum sie teilnehmen?

Sind die Rollen geklärt und gut vorbereitet? – Moderation, Inputs, Bildschirm freigeben etc.

Sind alle genutzten Tools auf die Gruppe abgestimmt und kompatibel mit dem virtuellen Setup? Bspw. ist klar wer Breakouts erstellt, können alle auf das Whiteboard zugreifen ...

Haben sich Co-Moderation und Impulsgeber\*innen abgestimmt/vorbereitet?

Besteht ausreichend Wissen/Klarheit über Diversitätsdimensionen der Teilnehmenden, die im Rahmen des Settings relevant werden könnten?

<sup>4</sup> <https://www.gather.town/> kostenloser Zugang möglich

<sup>5</sup> <https://miro.com/de/> kostenloser Zugang möglich

<sup>6</sup> <https://de.padlet.com/> kostenloser Zugang möglich

<sup>7</sup> <https://kahoot.it/>



## SCHLÜSSELFAKTOR: BETEILIGUNG SCHAFFEN, PARTIZIPATION

*Einbindung schaffen, aktive Teilnahme aller ermöglichen; Austausch strukturieren und aktiv gestalten; faire Redezeit sichern; Verbesserung Ergebnisse durch vielfältigere Sichtweisen – mit methodischer Vielfalt zum jeweiligen Thema passende Bearbeitungsform wählen, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen*

In Online-Meetings sind die Möglichkeiten zur nonverbalen Kommunikation eingeschränkt, die Aufmerksamkeit sinkt, das Aufnehmen von Inhalten und Dranbleiben an einer Präsentation oder Diskussion fällt oft schwerer. Störungen von außerhalb des Meetings lenken leichter ab, und das parallele Arbeiten an anderen Dingen kann die Folge sein. Die Teilnahme im Virtuellen weist zudem eine höhere Eintrittsbarriere auf (Kamera oder Ton einschalten, aktiv unterbrechen etc.).

Frontalvorträge sollten hier vermieden werden, da die Aufmerksamkeit leicht verloren geht und Teilnehmende in eine passive Rolle fallen. Aktive Teilhabe zu gestalten ist ein entscheidendes Erfolgskriterium, um aus passiven Zuhörenden aktive Teilnehmende zu machen. Es ist daher wichtig, durch gezielte Interaktionsmethoden, klare Moderation und das Einbeziehen aller Teilnehmenden eine aktive Beteiligung zu fördern. Dies ermöglicht, dass jede Stimme gleichwertig gehört wird (faire Redezeit), unterschiedliche Standpunkte und Ideen eingebracht werden, und eine größere Vielfalt von Lösungen und kreativen Ansätzen entsteht, sowie eine Meeting-Kultur der Gleichberechtigung und Wertschätzung gefördert wird.

Ziel für die Moderation ist daher, mit Moderationsmethodik einen virtuellen Raum zu schaffen, in dem der Dialog gefördert und alle zu Wortmeldungen ermutigt werden. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor hier ist ein Ablaufdesign, in dem die aktive Teilnahme aller Teilnehmenden geplant und ermöglicht ist – mit gezielter Auswahl von zum jeweiligen Thema passenden Bearbeitungsformen (Kleingruppen, Runden mit Wortmeldungen aller). Die Moderation sorgt im Verlauf des Meetings zusätzlich für die Einbindung der Teilnehmenden, indem sie für faire Redezeit und ausgewogene Wort-Verteilung sorgt, sowie informelle Gespräche zum Einstieg und in den Pausen fördert.



### Hinweise für Moderationsmethodik

Um den Dialog zu fördern und Wortmeldungen zu ermutigen, ist es sinnvoll das Meeting energetisch durchzudenken (näheres dazu auch beim Schlüsselfaktor „Energie halten“).

#### *Einstieg und Check-in*

Gleich zu Beginn sollten alle Teilnehmenden kurz zu Wort kommen, um sie zu aktiven Teilnehmenden zu machen. Je nach Kontext kann eine Methode bewusst ausgewählt (z. B. Kennen sich alle Teilnehmenden bereits? Braucht es eine Vorstellungsrunde?).

- Virtuelle Spielregeln erläutern: Stummschaltung aktiv bedienen, Einladung, die Kamera zu aktivieren
- Zu Beginn die Frage in den Raum stellen „Was kann mein bestmöglicher Beitrag in dieser Besprechung / diesem Workshop sein?“
- Ankommens-Runde mit Vorstellung: nacheinander nennen die Teilnehmenden den eigenen Namen für die anderen inklusive Pronomen.
- Abfrage als Runde oder mit einem Tool wie z.B. Mentimeter. Erfragt werden kann z.B. die Stimmung oder ein persönlicher Bezug zum Thema des Meetings/Workshops.
- Foto: alle werden gebeten, ein spontanes Bild zu teilen nach dem Motto „Was seht ihr von eurem Platz aus“ – als Ermutigung, etwas Persönliches zu teilen und für ein Gefühl der Verbundenheit.

### *Während des Workshops/Meetings*

- Im Virtuellen soll bei einem Impuls alle zehn Minuten eine Interaktion stattfinden: z.B. Nonverbale Reaktionen erbitten über virtuelle Handzeichen, Emojis; Antwort auf eine Frage in den Chat schreiben; kurze Runde mit Statements; Kleingruppen mit Leitfrage und Arbeitsauftrag in Breakout-Räume schicken und die Ergebnisse danach im Plenum auf kompakte Weise teilen lassen.
- Partizipation fördern, aber nicht erzwingen, z.B. in Kleingruppe wählen lassen, wer im Plenum präsentiert
- Regelmäßig den Chat überprüfen, Fragen und Kommentare beachten und ins Meeting integrieren. Die Co-Moderation unterstützt, eingehende Nachrichten zu erfassen und zu berücksichtigen.
- Nutzung von Methoden zur partizipativen Entscheidungsfindung (Konsent-Entscheidungen, anonyme Abstimmung...), z.B. Reihenfolge der Agenda gemeinsam im Meeting gestalten
- Mut haben als Moderator\*in: Vielredner\*innen auch mal unterbrechen, Personen direkt ansprechen, auch Stille aushalten gehört dazu, wenn nach einer Frage keine Antwort kommt – die Pause erlaubt, nochmal über die Frage nachzudenken, womöglich melden sich dann Stimmen, die die Zeit gebraucht haben.
- Bei regelmäßigen Meetings rotierende Moderations-Rollen einführen (Sprecher\*in, Schreiber\*in, etc.). Jeweils im Meeting davor vereinbaren, wer nächstes Mal welche Rolle übernimmt. Vorteile: viele beteiligen sich, übernehmen Verantwortung für ein erfolgreiches Meeting und lernen über die Herausforderungen der Moderations-Rolle.



## Hinweise für technische Tools

- Teilnehmende einladen, die Kamera einzuschalten (bereits vorab in der Meeting-Einladung darauf hinweisen, dass damit eine bessere Gesprächskultur stattfinden kann, gerade in Kleingruppen).
- Aktive Nutzung von Funktionen wie Break-out Räumen, Handheben, Chat, ...
- Online-Whiteboards verwenden für Visualisierung, Gruppenarbeiten und Dokumentation (bspw. Miro)
- Bei großen Gruppen in MS Teams auf die Galerie-Ansicht hinweisen, um mehr Personen sehen zu können.
- Break-Out Gruppen: die Teilnehmenden in Gruppen einteilen oder frei wählbare Räume einzustellen (bei Zoom möglich, oder in Teams als Channels einrichten – sodass "Wandern" zwischen den Gruppen möglich ist)
- Nutzung von Redezeitenapps, die den Redenanteil messen (bspw. Participation & Time Tracker in Zoom)
- Umfragen machen, z.B. direkt im Videokonferenz-Tool (z.B. Zoom, MS-Teams, Google,..) oder externe Tools nutzen (Menti, Slido, Kahoot, etc.).

### Checklist Beteiligung schaffen



Wie gut kennen die Teilnehmenden einander, braucht es ein Kennenlernen?

Kommt jede Person ausreichend zu Wort?

Werden mehrere Kommunikationskanäle angeboten? z.B. Umfrage, Chat

Gibt es ausreichend interaktive Sequenzen wo alle etwas einbringen können (bspw. Kleingruppen)?

Mache ich genügend Sprechpausen, um Teilnehmenden die Möglichkeit und Zeit zu geben über eine Antwort nachzudenken?



## SCHLÜSSELFAKTOR: VISUALISIERUNG

*Nachvollziehbarkeit und Klarheit herstellen, um den Inhalten besser folgen zu können; Kreativität, Engagement und Interaktion fördern; Interaktion fördern durch gemeinsame Dokumentation, Festhalten und Sichtbarmachen von Ergebnissen*

Durch Visualisierung können komplexe Informationen leichter erfasst werden. Verschiedene Lerntypen können von visuellen Darstellungen profitieren, was zu einer inklusiveren Wissensvermittlung beiträgt. Visuelle Elemente können dazu beitragen, sprachliche Barrieren zu überwinden und komplexe Konzepte verständlicher zu machen. Online-Meetings bieten viele Möglichkeiten visuelle Elemente einzusetzen.

In virtuellen Meetings braucht es mehr noch als in Präsenz eine gute Visualisierung der zentralen Inhalte, damit alle Teilnehmenden gut mitverfolgen und verstehen können, was gesprochen und vereinbart wird.

Ziel der Visualisierung sind das Sichtbarmachen der Inhalte und Festhalten der Ergebnisse: Erarbeitete Ergebnisse werden klarer und verbindlicher, wenn sie sichtbar gemacht werden. Die Dokumentation der erarbeiteten Ergebnisse soll auf eine passende Art und Weise erfolgen, damit die Ergebnisse nahher einfach und übersichtlich zugänglich sind.

Noch mehr Verbindlichkeit entsteht, wenn Inhalte während des Meetings interaktiv gemeinsam schriftlich festgehalten werden – in einen gemeinsamen schriftlichen Austausch und Dokumentation: dies fördert die Interaktion – die Teilnehmenden nehmen eine aktive Rolle ein.

Visuell an die Zielgruppe angepasste Gestaltung unterstützt, dass viele Teilnehmenden sich eingeladen fühlen, sich einzubringen, und unterschiedliche Perspektiven gleichermaßen wertgeschätzt werden. Menschen, die lieber schreiben als reden, können gleichberechtigter teilnehmen, da die Hürde etwas zu schreiben eventuell geringer ist, als sich verbal einzubringen.



### Hinweise für Moderationsmethodik

*Schriftliches gestalten – mit dem Ziel vor Augen*

- Viele Moderator\*innen haben ihren eigenen Stil, Unterlagen zu gestalten und zu nutzen. Um Inhalte sichtbar zu machen, sind Moderationsfolien durchaus hilfreich – idealerweise wenige Folien, mit wenig Text. Sie sollen das virtuelle Meeting nicht dominieren und mit Formaten zur gemeinsamen Visualisierung (Whiteboards) abgewechselt werden.
- Welche Form auch gewählt wird – wichtig ist, dass während des Meetings alle Teilnehmenden folgen können und danach die Ergebnisse als Dokumentation zur Verfügung stehen.

*Visualisierung in allen Schritten fördern*

- Alles Wesentliche soll sichtbar gemacht werden: Inhalte, Kommentare, Ideen, Gedanken, Ergebnisse.

- In schriftlichen Unterlagen auf Klarheit, gute Lesbarkeit, Kürze, Prägnanz achten – und das auch von den anderen Präsentierenden einfordern.
- Teilnehmende vor dem virtuellen Meeting/Workshop in der Einladung bitten, von PC/Laptop aus teilzunehmen, da bei Nutzung von Telefonen und Tablets das Teilen und Sehen von Inhalten sowie die Teilnahme an interaktiven Tools wie Whiteboards eingeschränkt ist.
- Als Moderator\*in im Gesprochenen immer wieder Bezug nehmen zur Visualisierung, die Verbindung zwischen Verbalem und Visualisierung herstellen und die visualisierten Inhalte gut beschreiben – umso mehr, wenn Teilnehmende z.B. mit dem Mobiltelefon teilnehmen und die Visualisierung nicht gut sehen können.
- Damit gemeinsam Ergebnisse verschriftlicht werden können, vorab Spielregeln festlegen, z.B. zur Vertraulichkeit der Inhalte.
- Wenn Teilnehmende Präsentationen einbringen, kann dafür das innovative Pecha Kucha<sup>8</sup> Format vereinbart werden, das Dauer und Umfang der Präsentationen regelt und stark auf Bilder statt Text setzt.
- Nach der Präsentation bewusst das Teilen von Dokumenten beenden. Das erleichtert die Moderation der Diskussion, und die Teilnehmenden können einander wieder besser sehen.
- Nach einem Impuls Zeit für einen Austausch mit Visualisierung von Gedanken, Ideen und Ergebnissen geben:
  - Entweder direkt im Plenum die Teilnehmenden einladen, ihre Gedanken und Fragen auf einem Whiteboard zu visualisieren.
  - Eine differenziertere Visualisierung entsteht, wenn die Teilnehmenden in virtuellen Kleingruppen (Breakout-Gruppen) ihre Gedanken und Meinungen austauschen und diese auf einem Whiteboard festhalten. Die Ergebnisse aus den Break-Outs danach auf kompakte Weise im Plenum teilen lassen.
- Video-Aufzeichnung des Meetings erstellen (nach Einverständnis aller Teilnehmenden) und Link mit dem Protokoll aussenden: das Meeting kann im Nachhinein nochmals angeschaut werden .



### Hinweise für technische Tools

- Optionen für Visualisierung in eine Richtung: Bildschirm teilen, Videos abspielen und teilen
- Optionen für Visualisierung interaktiv: Shared Document (Google Doc, Dokument in MS Teams Kanal zur gemeinsamen Bearbeitung, digitales Whiteboard, etc.)
- Präsentation bei Bedarf barrierefrei gestalten, etwa mit Vorlesefunktion.
- Barrierefreiheit ermöglichen, Hinweise für Zoom: <https://explore.zoom.us/de/accessibility/faq/#faq10>, Hinweise für MS Teams: <https://support.microsoft.com/de-de/office/barrierefreiheitstools-f%C3%BCr-microsoft-teams-2d4009e7-1300-4766-87e8-7a217496c3d5>

---

<sup>8</sup> Nähere Erläuterung dazu in 5.3 Methoden-Set

- Moderator\*in in den Bildschirm integrieren für ständige Sichtbarkeit:  
<https://support.microsoft.com/de-de/office/begeistern-sie-ihr-publikum-mit-modi-f%C3%BCr-pr%C3%A4sentieren-a3599bcb-bb35-4e9c-8dbb-72775eb91e04>

### Checklist Visualisierung

Haben alle Teilnehmende die Möglichkeit, dem Meeting auch visuell zu folgen?

Besteht Balance zwischen Folien und interaktiven Visualisierungsformaten?



Haben die Teilnehmenden nach jedem Impuls ausreichend Zeit und Gelegenheiten für Austausch mit Visualisierung von Gedanken, Ideen und Ergebnissen?

Können nach dem Meeting die Ergebnisse von allen eingesehen werden?



## SCHLÜSSELFAKTOR: ENERGIE HALTEN

*Den Rhythmus des Meetings aktiv gestalten – Methodische Abwechslung und Vielfalt bieten – verschiedene Bedarfe abdecken; Rhythmus aktiv gestalten, Aktivierungen anbieten; Aktivierungen, Aufmerksamkeit und Verbindlichkeit erhöhen und konstruktives Gesprächsklima fördern*

In virtuellen Meetings bleibt die Energie schwerer „im Raum“. Teilnehmende können schneller und leichter austreten, und finden mit ihrer Aufmerksamkeit eventuell nur schwer wieder in das Setting zurück – durch Ablenkungen, aber auch nach einer geplanten Pause. Durch die Einschränkung der Wahrnehmungskanäle im Virtuellen bedarf es noch höherer Aufmerksamkeit der Moderation, um die Gruppe und die Einzelnen nicht zu „verlieren“. Die Gestaltung des Rhythmus einer Besprechung und das Aufrechterhalten von Energie und Aufmerksamkeit ist im Virtuellen von großer Bedeutung. Ziel ist daher, im virtuellen und hybriden Setting aktive und emotionale Teilnahme zu fördern.

Die Moderation ist zuständig, den Rhythmus des virtuellen Meetings/Workshops im Auge zu behalten und aktiv zu steuern. Das Drehbuch selbst soll bereits methodische Vielfalt fördern und je nach Ziel des jeweiligen Programmpunktes entweder fokussierte Diskussion, interaktive Bearbeitung oder informelle Auflockerung ermöglichen.

Im Verlauf des Meetings achtet die Moderation auf Gruppendynamik und Energielevel der Gruppe, setzt Elemente ein, die Konzentration & Fokus oder Energie & Aktivierung fördern, und setzt ausreichend Pausen. Moderator\*innen haben die wichtige Rolle, auf den Energiehaushalt der Teilnehmenden gut zu achten. Pausen etwa bieten den Teilnehmenden Raum für Reflexion und Verarbeitung. Dies ist besonders wichtig, wenn komplexe oder kontroverse Themen diskutiert werden, um diese zu verarbeiten. Pausen ermöglichen es allen, sich zu sammeln und zu organisieren, bevor sie ihre Gedanken äußern. Dies kann die Chancengleichheit steigern, weil introvertierte oder nachdenkliche Teilnehmende so eher die Möglichkeit haben, sich einzubringen



### Hinweise für Moderationsmethodik

#### *Aktiv Energie-Management betreiben*

- Das Design bereits mit dem Blick darauf konzipieren: ausreichend Abwechslung der Methodik, kurzer Vortrag, ausreichend Interaktion und Austausch in verschiedenen Formaten (plener, Kleingruppen).
- Sich als Moderation von Beginn an als Energiegeber\*in verstehen und positionieren: Mit der proaktiven Haltung, dass virtuelle Moderation zu einem großen Teil Geben und Halten von Energie im gemeinsamen virtuellen Raum umfasst: etwa mit einer besonders aufmerksamen Begrüßung beim Eintreten der Teilnehmenden mit direktem Ansprechen aller Beteiligten zum Brechen des Eises.

### Mit Struktur und Zeitmanagement für Rhythmus sorgen

- Gut gestaltete Zeit erzeugt Energie. Virtuelle Meetings und Workshops sollten so kurz wie möglich gehalten werden. Regelmäßige Projekt- oder Teammeetings sollten nicht länger als 30 Minuten dauern – für Fokus und Effizienz. Virtuelle Veranstaltungen pünktlich beginnen und beenden - Zeiten einhalten, mit zeitlichen Ressourcen der anderen fair umgehen: Start zur vereinbarten Zeit, auch wenn nicht alle da sind. Ende wie vereinbart, Dauer der Impulse und Diskussion daran anpassen.
- Meetingfokus halten, nicht abschweifen: für neue Themen/ Seiten-Themen separate Meetings ansetzen. Wenn ein Thema mehr Raum erfordert, entweder neues Meeting vereinbaren oder in der Gruppe gemeinsam über die Priorität abstimmen.

### Abwechslung und Auszeiten gestalten

- Kurze Energizer in den Ablauf einbauen – mit Mut zum Musterwechsel, z.B. mit Bewegung, Kreativität
- Gamification-Elemente nutzen zur Aktivierung: z.B. Punkte sammeln bei aktiven Beiträgen
- Mal was anderes: virtuelle Kleingruppen z.B. als Spaziergang zu gestalten (zu zweit telefonieren)
- Aktives Pausen-Management:
  - Vorab oder zu Beginn Pausenzeiten bekannt geben
  - Flexibilität besitzen die Pausen einzusetzen wo sie notwendig sind
  - Hinweise über Energielevel einfordern von den Teilnehmenden - nachfragen "geht noch ein Impuls oder braucht es eine Pause" und situativ handeln
  - Timer anzeigen bei Pausen – wie lange dauert die Pause noch
  - Musik in den Pausen spielen zur Aktivierung



#### Hinweise für technische Tools

- Reaktionen erbitten, um Feedback über Energie zu erhalten: Abstimmung im Chat, mit Emojis, etc.
- Feedback-Karten für virtuelle Settings nutzen
- Online Timer anzeigen bei Gruppenarbeiten oder in der Pause – wieviel Zeit bleibt noch, Timer-Funktion direkt in Whiteboards nutzen (z.B. Miro) oder andere App am Schirm teilen (z.B. <http://design.giannipolito.fr/timer/>)
- Playlists auf YouTube oder Spotify (z. B. Chillout, Lounge Music ...) nutzen

**Checklist Energie halten**

Werden die Teilnehmenden eingeladen, ihren Energielevel anzuzeigen?

Können Bedürfnisse eingebracht werden und wird auf diese reagiert?



Retrospektiv: Wurden die Themen, die auf der Agenda waren, behandelt? Wenn nein – gab es einen guten Grund dafür?

Konnte die Zeit eingehalten werden? Wenn nein – gab es einen guten Grund dafür?



## SCHLÜSSELFAKTOR: KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG

*Weiterentwicklung der virtuellen Kommunikation durch das Ausprobieren neuer Tools und Methoden; Durch Feedback Qualität verbessern: gemeinsamer Blick auf die virtuelle Zusammenarbeit, Identifizieren von Verbesserungsmöglichkeiten; Neues, Kreativität und Abwechslung hineinbringen*

Virtuelle Kommunikation ist herausfordernd, da Reaktionen weniger sichtbar sind als in Präsenzformaten und das unmittelbare Feedback der Teilnehmenden vielleicht fehlt. Zudem entwickelt sich die virtuelle Technologie und die Methodik für die Gestaltung virtueller Zusammenarbeit rasch weiter – es ist entscheidend, die sich ständig weiterentwickelnden technischen Tools effektiv zu nutzen, und es lohnt sich, Neues auszuprobieren (etwa ein Tool, welches die Redezeit der Teilnehmenden abbildet).

Ein regelmäßiger Blick auf mögliche Verbesserungen und Erleichterungen in virtuellen Meetings oder Workshops ist daher notwendig. Das Ziel ist, Lernen und kontinuierliches Verbessern und Weiterentwicklung des virtuellen Erlebnisses, der virtuellen Kommunikation und Zusammenarbeit zu sicherzustellen.

Kontinuierliche Verbesserung bildet eine wichtige Grundlage, um Online-Meetings inklusiv zu gestalten. Durch regelmäßige Reflexion können Barrieren identifiziert, Herausforderungen im Umgang mit Diversität erkannt und neue Lösungen entwickelt werden. So kann eine inklusivere Umgebung geschaffen werden, in der Vielfalt geschätzt und genutzt wird. Die Moderation hat hier die Aufgaben, einen Raum für offene Diskussion zu gestalten, der es Teilnehmenden ermöglicht, Vorschläge zu Weiterentwicklung zu äußern.

Eine proaktive Auswertung gemeinsam mit den Teilnehmenden hilft, um als Moderation zu einer soliden Einschätzung der Wirksamkeit des Meetings oder Workshops zu kommen. Ein kritischer Blick auf die Meetings ermutigt, kontinuierlich aus Erfahrungen zu lernen und Meetings basierend auf den Bedürfnissen und Rückmeldungen anzupassen.

Virtuelle Zusammenarbeit ist ein gemeinsames Lernfeld für ein Team / eine Gruppe, daher sollte in Abständen ein Schritt zur Seite gemacht werden, um auf das „Wie“ der Zusammenarbeit zu blicken, es auszuwerten und gemeinsam Verbesserungsmöglichkeiten für die Weiterentwicklung zu identifizieren, z.B. mit einer Retrospektive.



### Hinweise für Moderationsmethodik

#### *Feedback nach dem Meeting / Workshop*

- Es sollte Standard sein, zum Abschluss von den Teilnehmenden Feedback einzuholen, z.B.:
  - ROTI (Return on Time Invested): Eine Abfrage auf einer Skala von 1-10, wie wertvoll die investierte Zeit war
  - Ein Wort zum Abschluss in der Runde
  - Statements mit einem Tool wie Mentimeter/Slido einholen

- Auch innerhalb des Moderationsteams sollte Feedback ein Fixpunkt sein

### *Feedback in einer kontinuierlichen Zusammenarbeit*

- Für einen Blick auf das „Wie“ des virtuellen Zusammenarbeitens kann in größeren Abständen ein (z.B. alle drei bis sechs Monate) Reflexionsmeeting stattfinden z.B. in Form einer Retrospektive
- In der kompakten Retrospektive nach der „Starfish-Methode“ beantwortet jede\*r in der Gruppe diese fünf Fragen:
  - Was möchten wir beibehalten?
  - Wovon wollen wir mehr machen?
  - Wovon wollen wir weniger machen?
  - Was wollen wir gar nicht mehr machen?
  - Was wollen wir Neues ausprobieren?

### *Weitere Ansatzpunkte für kontinuierliches Lernen*

- Bei regelmäßigen Meetings rotierende Moderations-Rollen einführen – unterschiedliche Herangehensweisen und Methodiken werden sichtbar und können in das gemeinsame Repertoire aufgenommen werden.
- Rollen im Team einführen, die Verbesserung vorantreiben: etwa eine Rolle, die für Impulse rund für neue technische Methoden sorgt und neue Tools einbringt, die verfügbar sind.



### Hinweise für technische Tools

- Feedback direkt im Videokonferenz-Tool durch nonverbale Reaktionen im Chat oder mit Emojis, etc.
- Virtueller Ort, an dem alles Relevante gesammelt wird – für Inspiration und für Feedback
- Online Retrospektive Tools nützen (verfügbar z. B. in Miro)
- Online Umfrage Tools: Easy Feedback<sup>9</sup>, Mentimeter etc.

### Checklist Kontinuierliche Verbesserung



Wie wird Feedback eingeholt von Teilnehmenden/ Co-Moderation/ Auftraggeber\*innen?

Wie wird die virtuelle Zusammenarbeit gemeinsam evaluiert und verbessert?

Gibt es etwas Neues, das gleich ausprobiert und umgesetzt werden könnte?

Sind alle Teilnehmenden auf dem neuesten Stand der Tools und Features?

Rotieren wir im Team die gestaltenden Rollen?

<sup>9</sup> [www.easy-feedback.de](http://www.easy-feedback.de), kostenloser Zugang möglich



## SCHLÜSSELFAKTOR: FAIRNESS

*Faire Gesprächskultur und Wertschätzung fördern, gute Rahmenbedingungen im Virtuellen für alle schaffen; Spielregeln etablieren und Kultur des wertschätzenden Miteinanders fördern; „Barrierefreiheit“ zur Teilhabe fördern: Sprache, Verständlichkeit, Möglichkeit zur Beteiligung, etc.*

Fairness und Teilhabe im virtuellen Setting zeigt sich unter anderem über die Verteilung von Redezeit. Zu Wort kommen ist im Virtuellen für manche Personen schwieriger als in einem Präsenz-Setting. Manche Personen warten eher auf ein eindeutiges Signal der Moderation, dass sie am Wort sind, und erheben seltener von sich aus die Stimme. Wechselseitiges Unterbrechen findet im Virtuellen häufiger statt, da Gesprächspausen schwerer erkennbar und vorhersehbar sind, durch die Reduktion nonverbaler Informationen wie Mimik und Gestik. Im virtuellen Raum, wo vieles anonym geschieht, sind auch sensible Situationen oft noch herausfordernder. Bei verbalen Übergriffen kann eine ausgeschaltete Kamera oder Ton als Schutz wirken, für die betroffene(n) Person(en), aber auch für die übergriffige(n) Person(en).

Fairness steht im Zentrum aller Schlüsselfaktoren: Wenn Moderator\*innen bestmöglich alle Schlüsselfaktoren berücksichtigen, erhöht dies die Fairness in Online-Meetings.

Faire virtuelle Meetings/Workshops zeichnen sich dadurch aus, dass faire Teilhabe für alle möglich ist, und Rahmenbedingungen für eine Kultur der Wertschätzung und Fairness gefördert werden. Wichtige Elemente sind hier die Anerkennung unterschiedlicher Hintergründe und Perspektiven der Teilnehmenden, sowie das Bemühen um gerechte Behandlung aller untereinander.

Die Moderation und alle Personen, die in der Vorbereitung einer virtuellen Besprechung/Workshops involviert sind, tragen dafür Sorge, indem sie Fairness als Grundprinzip in den Mittelpunkt stellen. Moderator\*innen fungieren als Vorbild für faires Verhalten, das Teilnehmende dazu ermutigen kann, dasselbe zu tun, um eine Atmosphäre der Offenheit, des Respekts und der gegenseitigen Unterstützung zu schaffen, in der Diversität Bereicherung ist.



### Hinweise für Moderationsmethodik

Ein virtuelles Meeting oder Workshop muss mit dem Blick auf Fairness und Inklusion geplant werden. Es gilt, auf Aspekte zu achten, die faire Online-Kommunikation behindern könnten.

#### *Spielregeln festlegen, Orientierung geben*

- Vorstellungsrunde oder Liste mit allen Teilnehmenden und deren Rollen: Das Verständnis darüber, warum jede\*r im Meeting ist, erleichtert die Beteiligung.
- Spielregeln und Kommunikationsregeln für ein faires Miteinander zu Beginn des Meetings/Workshops / der virtuellen Zusammenarbeit ausarbeiten und vereinbaren.
- Diese Spielregeln zu Beginn des Meetings/Workshops zeigen und einfordern, und bei Verstößen darauf aufmerksam machen. Mögliches Vorgehen bei Nichteinhalten:

- Verweis auf die Einhaltung der gemeinsamen Spielregeln. Ansprechen, wenn Beiträge geteilt werden, die nicht zum Thema gehören oder andere Störmomente auftreten.
- Person darauf hinweisen bzw. anschreiben und auf Handlungsbedarf aufmerksam machen.
- Bei unpassenden Kommentaren im Chat ansprechen, dass diese Inhalte nicht gewünscht sind und einfordern, das zukünftig zu unterlassen.
- Personen, die sich dennoch regelmäßig grenzüberschreitend einbringen/posten, stumm stellen und als letzte Option aus dem Meeting entfernen.<sup>10</sup>
- Umgang mit sensiblen Situationen (Übergriffe) als Moderation vorbereiten, in der Situation aktiv steuern.

### *Faire Sprache*

- Inklusive/gerechte Sprache/Kommunikation anleiten/verwenden, damit alle Geschlechter inkludiert werden. Leitfäden und Literatur zu inklusiver Sprache geben hier Anleitung:
  - Platz für gerechte Kommunikation, Leitfaden für inklusive Sprache, JKU: [https://www.jku.at/fileadmin/gruppen/39/Sprachleitfaden\\_Langversion\\_A5-FINAL\\_bf.pdf](https://www.jku.at/fileadmin/gruppen/39/Sprachleitfaden_Langversion_A5-FINAL_bf.pdf)
  - <https://www.nonbinary.ch/pronomen-anwendung/>
  - [https://nibi.space/geschlechtsneutrale\\_artikel](https://nibi.space/geschlechtsneutrale_artikel)
  - <https://www.genderleicht.de>
  - <http://geschicktgendern.de>
  - <https://queerleben.de/glossar>
  - Geschlechtersensible Sprache – Dialog auf Augenhöhe, Gleichbehandlungsanwaltschaft Wien: [https://www.gleichbehandlungsanwaltschaft.gv.at/dam/jcr:8029ba34-d889-4e64-8b15-ab9025c96126/210601\\_Leitfaden\\_geschl-Sprache\\_A5\\_BF.pdf](https://www.gleichbehandlungsanwaltschaft.gv.at/dam/jcr:8029ba34-d889-4e64-8b15-ab9025c96126/210601_Leitfaden_geschl-Sprache_A5_BF.pdf)
- Eine Vorstellungsrunde zu Beginn einplanen, um Aspekte zu klären wie
  - Korrekte Aussprache des Namens (z.B. ungewohnte Namen, Verwechslung Vor-/Nachname)
  - Gewünschte Ansprache (Pronomen, Du/Sie)
  - Zu Beginn darauf hinweisen, dass Teilnehmende bitte Hinweis geben bzw. richtigstellen, falls es unabsichtlich passiert, dass Namen, Pronomen falsch verwendet, ausgesprochen werden.

### *Ablauf, Material und Technik anpassen – faire Gestaltung von Unterlagen in Text und Bild*

- Vorab überlegen/recherchieren, welche Barrieren und Bedürfnisse zur Teilhabe vorhanden sein könnten (Hören, Sehen, Sprache, Rollen, unterschiedliche Bedürfnisse, Kenntnisse...).
- Einsatz von technischen Funktionen angepasst an die Kenntnisse der Teilnehmenden, damit Unkenntnis keine Hürde darstellt. Technische Tools sparsam und mit Erläuterungen nützen, um

---

<sup>10</sup> Anzügliche Chatnachrichten, Sexistische Profilbilder und menschenverachtende Kommentare, Neue Herausforderungen in Online-Räumen, Eine Handreichung zur Prävention bei Diskriminierung und Belästigung in Online-Räumen für Studierende und Lehrkräfte, TU Berlin: [https://www.static.tu.berlin/fileadmin/www/10002454/KFG/Dokumente/Handreichung\\_Praevention\\_Online\\_Veranstaltungen\\_21.pdf](https://www.static.tu.berlin/fileadmin/www/10002454/KFG/Dokumente/Handreichung_Praevention_Online_Veranstaltungen_21.pdf)

Überforderung von Teilnehmenden zu vermeiden, zu viele Funktionen gleichzeitig nutzen zu müssen.

- Präsentationsmaterialien diversitätsgerecht (Sprache / Gendern, Beispiele / Bildauswahl...) und barrierefrei gestalten. Geschlechterstereotype oder heteronormative Darstellungen vermeiden, Leitfäden und Literatur dazu:
  - Geschlechtergerecht in Sprache und Bild, JKU: <http://aom.jku.at/files/Geschlechter-Leitfaden-JKU.pdf>
  - Leitfaden für geschlechtergerechtes Formulieren und diskriminierungsfreie Bildsprache, Stadt Wien: <https://www.wien.gv.at/medien/service/medienarbeit/richtlinien/leitfaden-gender/index.html>

### *Ansatzpunkte für faire Redezeit*

- Klare Meeting-Struktur mit deutlicher Moderation: Was passiert gerade, welcher Beitrag ist gefragt, in welcher Länge?
- Runden, wo alle auf eine eindeutige Frage hin einen Beitrag leisten: „Bitte um einen Satz von jeder Person zu folgender Frage...“
- Kleingruppen in Break-out Räumen mit klarer Leitfrage und Arbeitsauftrag – in kleinerer Runde kommen zurückhaltende Personen leichter zu Wort
- Bei langen Inputs auf Zuhörer\*innen achten (Energie halten)

### *Fairness zur gemeinsamen Sache machen*

- Briefing für alle, die mitgestalten: Personen, die sich committen etwas beizutragen, dabei unterstützen
- Als Moderation Lernhaltung zeigen und offen sein für konstruktives Feedback: aktiv einladen, der Moderation Rückmeldung zu geben (bilateral z.B. über den Chat, während Break-Out Sessions)
- Gute Routinen schaffen in regelmäßigen kurzen Treffen: Etablieren einer Kultur der Zusammenarbeit



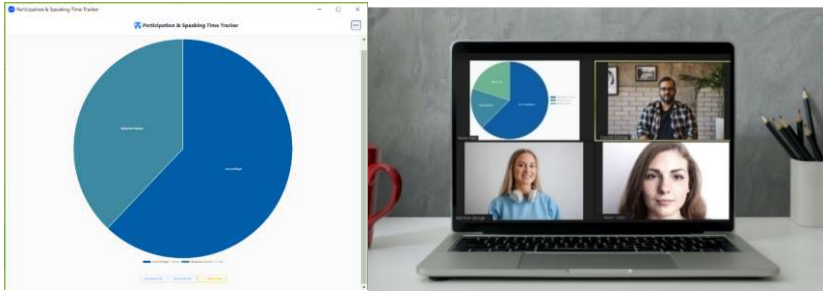
### Hinweise für technische Tools

Einige Apps widmen sich dem Thema der fairen Redezeit-Verteilung, wir stellen zwei vor:

#### **Participation & Speaking Time Tracker**

[https://marketplace.zoom.us/apps/eiC\\_JnA4Qee2b42zT6sTKw](https://marketplace.zoom.us/apps/eiC_JnA4Qee2b42zT6sTKw)

Der Tracker gibt den Anteil und die Minuten wieder, die gesprochen wurden, sodass ein direkter Vergleich gezogen werden kann. Personen können in der Darstellung auch ausgeblendet werden (z.B. Moderation), um nur die Verteilung der Teilnehmenden zu sehen.



Quelle: [https://marketplace.zoom.us/apps/eiC\\_InA4Qee2b42zT6sTKw](https://marketplace.zoom.us/apps/eiC_InA4Qee2b42zT6sTKw)

**Equal Time**

<https://marketplace.zoom.us/apps/c0dH9vZeSiyqP7bVB-o-0Q>

Diese App trackt mehr Aspekte wie die Anzahl durchgeführter Monologe (durchgängige Redezeit von mehr als zwei Minuten) oder die Redezeit definierter Gruppen (bspw. Moderator\*in, Führungskraft, Mitarbeiter\*in oder nach Firmenzugehörigkeit etc.).

**Inclusion Score**

Inclusion Score

64

Your inclusion score is on a scale of 0 to 100, and is calculated based on the participation and monologue scores. This score will update in real time as the meeting progresses.

- Your Participation Score reflects how well speaking times are balanced. If everyone is in the green, you get a perfect score. If everyone is in the red, you get no points.
- Your Monologue Score is calculated based on how many monologues you've had so far. If you have no monologues, you get a perfect score.

**Monologues**

4

Monologues

A monologue is registered when the active speaker talks for at least 2 minutes without another speaker talking (only one monologue is registered per speaker per active speaker period). Click on the "Monologues" button to see more details about which speakers have had monologues.

**Speaking Time**

The Speaking Time bar chart shows the percentage of speaking time for each participant. The participants' bars change color in real time depending on the speaking balance of the meeting. Green is good!

Ella Smith (A B C)	48%
Gerry Piazza (A B C)	12%
Kim LaRocca (A B C)	19%
Knotso Wright (A B C)	21%

Ella Smith (A B C)	48%
Gerry Piazza (A B C)	12%
Kim LaRocca (A B C)	19%
Knotso Wright (A B C)	21%

*(Note: In the second chart, the 'A' tag for Kim LaRocca is circled with an orange arrow.)*

Click on the A, B or C tag to the right of a participant's name to group meeting participants. This is helpful if you want to track speaking time of groups in addition to individuals.

Quelle: <https://marketplace.zoom.us/apps/c0dH9vZeSiyqP7bVB-o-0Q>

**Checklist Fairness**

Im Vorfeld:

Werden zu Beginn des Meetings/Veranstaltung Regeln zur Inklusion aufgestellt?

Haben laut Design alle die Möglichkeit, zu Wort zu kommen?

Wie stellen wir als Moderation sicher, dass sich alle Teilnehmenden willkommen und wohlfühlen? Wie erwecke ich als Moderation den Eindruck, dass mir Personen das sagen, falls dem nicht so ist?



Im Meeting: Gruppe kennenlernen: Welche Bedürfnisse sind da?

Danach: Sind alle zu Wort gekommen oder konnten Beiträge beisteuern?

Bin ich (als Moderation) sensibilisiert genug für die Thematik und habe ein ausreichendes Verständnis von Grenzen, Grauzonen und Dynamiken?

## LITERATUR

Leitfäden und Literatur zu Meeting-Gestaltung:

- Axelrod, Dick: Let's Stop Meeting Like This: Tools to Save Time and Get More Done, 2014
- Reidl Sybille, Beranek Sarah, Greithanner Julia, Sauer Angelika, Schiffbänker Helene: Projekt Faircom, Ergebnisbericht zu Nutzer\*innenerhebungen, 2022
- Chugh Dolly, How to have more inclusive meetings over Zoom, 2020: <https://ideas.ted.com/how-to-have-inclusive-meetings-over-zoom/>
- Colorado State University: Inclusive Online Meeting Practices: <https://inclusiveexcellence.colostate.edu/>
- Taepke Katrin: So organisierst du Online-Hybridveranstaltungen © MICEstens digital, 2020 <https://www.micestens-digital.de/wp-content/uploads/2020/10/ebook-Online-und-Hybrid-Veranstaltungen.pdf>
- Tools for remote workers: A superlist of Tools & Apps to help you work better remotely, <https://www.collaborationsuperpowers.com/tools/>

Leitfäden und Literatur zu inklusiver Sprache / Bildsprache:

- Platz für gerechte Kommunikation, Leitfaden für inklusive Sprache, JKU: [https://www.jku.at/fileadmin/gruppen/39/Sprachleitfaden\\_Langversion\\_A5-FINAL\\_bf.pdf](https://www.jku.at/fileadmin/gruppen/39/Sprachleitfaden_Langversion_A5-FINAL_bf.pdf)
- <https://www.nonbinary.ch/pronomen-anwendung/>
- [https://nibi.space/geschlechtsneutrale\\_artikel](https://nibi.space/geschlechtsneutrale_artikel)
- <https://www.genderleicht.de>
- <http://geschicktgendern.de>
- <https://queerleben.de/glossar>
- Geschlechtersensible Sprache – Dialog auf Augenhöhe, Gleichbehandlungsanwaltschaft Wien: [https://www.gleichbehandlungsanwaltschaft.gv.at/dam/jcr:8029ba34-d889-4e64-8b15-ab9025c96126/210601\\_Leitfaden\\_geschl-Sprache\\_A5\\_BF.pdf](https://www.gleichbehandlungsanwaltschaft.gv.at/dam/jcr:8029ba34-d889-4e64-8b15-ab9025c96126/210601_Leitfaden_geschl-Sprache_A5_BF.pdf)
- Geschlechtergerecht in Sprache und Bild, JKU: <http://aom.jku.at/files/Geschlechter-Leitfaden-JKU.pdf>
- Leitfaden für geschlechtergerechtes Formulieren und diskriminierungsfreie Bildsprache, Stadt Wien: <https://www.wien.gv.at/medien/service/medienarbeit/richtlinien/leitfaden-gender/index.html>
- Anzügliche Chatnachrichten, Sexistische Profilbilder und menschenverachtende Kommentare, Neue Herausforderungen in Online-Räumen, Eine Handreichung zur Prävention bei Diskriminierung und Belästigung in Online-Räumen für Studierende und Lehrkräfte, TU Berlin: [https://www.static.tu.berlin/fileadmin/www/10002454/KFG/Dokumente/Handreichung\\_Praevention\\_Online\\_Veranstaltungen\\_21.pdf](https://www.static.tu.berlin/fileadmin/www/10002454/KFG/Dokumente/Handreichung_Praevention_Online_Veranstaltungen_21.pdf)