

Beraterin: „Verzicht auf hybride Meetings“

Interview Spätestens seit dem ersten Corona-Lockdown vor knapp fünf Jahren prägen digitale Konferenzen über Teams oder Zoom bei vielen den Arbeitsalltag. Die Expertin Alexandra Altmann erklärt, warum eine Mischung aus Präsenz- und Online-Meeting schwierig ist.

Viele Menschen erleben Online-Meetings als Zeitverschwendung. Das liegt daran, wie diese Treffen organisiert seien, sagt Alexandra Altmann, Expertin für digitale Führung. Welche einfachen Tipps helfen, erklärt sie im Interview.

Frau Altmann, was ist die wichtigste Frage, die man sich vor einer Konferenz stellen muss?

Onlinemeetings werden oft als ermüdend und ergebnislos angesehen. Aus meiner Sicht gibt es zwei Gründe dafür. Der eine ist die Vorbereitung. Der andere ist, wie man es moderiert. In der Vorbereitung ist ein typischer Fehler, dass man zu viele Leute einlädt, ohne sich vorher überlegt zu haben: Aus welchem Grund sollen sie dabei sein? Das gilt auch für die andere Seite. Man sollte bei jeder Meeting-Einladung überlegen, ob man zu sagt. Man ist dem ja nicht hilflos ausgeliefert. Der zweite häufige Fehler ist, dass man die Meetings ohne Übergangszeit dazwischen plant. Das Problem daran ist, dass Sie in ein Meeting kommen und sich nicht vorbereiten konnten. Es bleibt auch keine Zeit zu überlegen, was von Ihnen erwartet wird.

Was muss man noch berücksichtigen?

Der wichtigste Punkt in der Vorbereitung ist, sich zu überlegen, mit welcher Haltung ich eine Besprechung mache. Sollen es eine sein, in der ich nur die anderen informieren will? Wie in einem Podcast oder einer Fernsehshow? Dann ist es logisch, dass die Anderen sich nicht beteiligen. Eine Information kann ich auch auf anderen Wegen verbreiten. Ich muss mir also überlegen, was ich mit meinen Kollegen diskutieren will. Am besten ist, schon vorher die Punkte zu sammeln, die die Leute besprechen wollen, in einem Dokument, auf das alle zugreifen können. Dann sieht man, wie viele Punkte es zu diskutieren gibt und wie viel Zeit für jeden davon bleibt.

„Die Kamera einzuschalten ist essenziell.“

Alexandra Altmann, berät Unternehmen in der digitalen Führung von Teams, die nicht physisch an einem Ort zusammenarbeiten.

Sobald es losgeht, kommt der zweite Punkt, die Moderation. Wie steigt man gut ein?

Es muss jemanden geben, der die Konferenz leitet. Und diese Person muss die Einleitung machen oder vorab einen Moderator bestimmen haben, der das übernimmt – und dann erklären: Warum sind wir hier? Was ist das Ziel dieser Besprechung? Was sind die Spielregeln, wie wir hier zusammenarbeiten? Wenn es Fragen gibt: Soll man sie in den Chat schreiben oder sich melden? Das ist das



Die Aufmerksamkeit schweift ab – oder es gibt Konflikte: Die Probleme bei digitalen Meetings sind vielfältig.

Foto: Imago/Play

Minimum, das man klären muss.

Welche Spielregeln empfehlen Sie?

Eine der wichtigsten ist: Wer dabei ist, macht mit. Dann habe ich auch das Recht, jemandem anzusprechen, wenn er oder sie immer still ist. Wenn das öfter vorkommt, kann das auch nach dem Meeting sein. Auch das Einschalten der Kamera ist Teil der Spielregeln, die man festlegen muss.

Ist es okay, die Kamera ausgeschaltet zu lassen?

Die Kamera einzuschalten ist essenziell, damit sich die Leute zusammen als Team erleben können. Man kann im Team darüber reden, warum es wichtig ist, die Kamera anzuschalten. Und was Gründe sein können, das nicht zu tun – ein krankes Kind vielleicht, an manchen Orten ist auch die Internetverbindung zu schlecht. Aber die Grundregel sollte sein: Die Kamera ist immer an, und dann handelt man Gründe aus, wann man davon abweichen kann. Das Problem bei Spielregeln ist übrigens: Wenn drei Meetings lang toleriert wird, dass einer nicht mitmacht oder die Kamera immer aus hat, hat sich das als Spielregel etabliert. Dann denken die Leute, es ist okay so.

Bei kleineren Besprechungen kann man das einfacher im Blick behalten. Gibt es eine optimale Größe?

Die goldene Zahl ist sieben. Diese Zahl an Menschen in einem Onlinemeeting zusammenzubringen und zusammen zu diskutie-

ren schafft man super. In der Praxis hat man auch mal 10, vielleicht auch 15 Leute. Das geht auch. Klare Spielregeln sind dann noch wichtiger.

Und was macht man, wenn man 100 Leute und mehr zusammenbringen will?

Wenn man dann von allen Leuten etwas hören will, muss ich mehr mit Umfragen arbeiten, auch mit dem Chat. Gerade die Introvertierten oder die Neueren schreiben schon Fragen in den Chat, aber sie würden sich vielleicht nicht melden. Das ist ja der Vorteil von Onlinemeetings, dass sich mehr Menschen einbringen können.

Wie stehen Sie zu hybriden Meetings, also der eine Teil zu Hause vor den Bildschirmen, der andere im Büro?

Hybride Meetings sind das Schwierigste, was man machen kann. Man braucht die richtige Technik: Eine Kamera, die alle gut erfassen kann, ein gutes Mikro, damit sich alle hören können. Eventuell muss man die Bestuhlung anpassen, denn wenn es ein langer Raum ist, sehen Sie manche der Sprechenden nicht, wenn Sie zugeschaltet sind. Dann ist es eine große Herausforderung, das richtig zu moderieren. Im Raum wird oft viel durcheinander gesprochen, die Zugeschalteten sind dann schnell abgehängt. Daher ist meine Empfehlung, komplett auf hybride Meetings zu verzichten.

Wie schafft man es, in digitalen Meetings menschliche Nähe zu schaffen?

DIE MEETINGEXPERTIN



A. Altmann
Foto: virtu/Altmann

Beraterin Die ausgebildete Psychologin Alexandra Altmann hat 2015 die Beratung Virtu in München gegründet. Das Unternehmen ist darauf spezialisiert, Firmen in der digitalen Führung von Teams zu beraten, die nicht physisch an

einem Ort zusammenarbeiten.

Autorin Altmann ist zudem Autorin mehrerer Ratgeber. Zuletzt erschienen ist „Hybride Teams erfolgreich führen“. fga

Bei Gruppen bis sieben Leute kann man eine leichte Frage stellen und alle antworten lassen. Meine Lieblingsfrage ist: Was war dein Highlight seit dem letzten Meeting? Das kann beruflich oder privat sein. So hat man einen positiven Start in eine Besprechung und die Kollegen erleben sich untereinander als Menschen, das festigt die Beziehungen. Und wenn jemand sagt: „Letzte Woche war alles nur blöd“, dann ist das auch okay. Alternativ kann man die Leute auch bitten, in einem Emoji auszudrücken, wie ihre letzte Woche war. Eine gute Besprechung hat einen Zeitplan, der auch diesen Gesprächen Raum gibt. In der Regel reichen fünf Minuten.

Das Gespräch führte Florian Gann.